

МЯГКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭВОЛЮЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ БИЗНЕС-СИСТЕМ

Ю. И. Трещевский, М. Б. Табачникова

Воронежский государственный университет

Проводимые в социально-экономических системах различного уровня изменения вызываются как объективными, так и субъективными обстоятельствами. В обоих случаях последствия неоднозначны в силу различного понимания необходимости в осуществляемых преобразованиях участниками данных процессов. Для придания изменениям эволюционного характера необходимо применение мягких системных инструментов, которые, будучи определенным образом структурированными, обеспечивают приемлемый уровень согласованности действий заинтересованных лиц, их взаимное приспособление и самокоррекцию.

Обзор известных концепций эволюционных изменений социально-экономических систем показывает, что эволюционное изменение трактуется как базовое понятие, нечто заданное, характеристика, не требующая расшифровки¹; как результат, реакция на изменения институциональных правил, спроса на продукцию, условий предложения факторов производства, нововведений со стороны фирм²; как медленный, постепенный процесс адаптации экономической системы к окружающей среде, вызванный противоречиями между системой (организацией) и ее внутренней средой³.

Не умаляя значения проведенных исследований, полагаем, что трактовка эволюционных изменений социально-экономических систем не в полной мере раскрывает их содержание. В соответствии с системно-эволюционным подходом в качестве объекта эволюционных изменений следует рассматривать систему, интегрированную в мега- или макросреду, объединяющую в себе разнообразные экономические процессы и осуществляющую их координацию.

Экономические отношения детерминируют изменения системы в динамике на всем протя-

жении эволюционного процесса, независимо от его конкретных форм и проявлений. Таким образом, момент всеобщности в категории эволюционного изменения определяется динамикой экономических отношений, а моменты особенного и единичного определяются конкретно-историческими характеристиками системы, ее функциями и свойствами.

Наличие возобновляемого противоречия между динамикой человеческих потребностей (индивидуальных, групповых, общественных) и ограниченных экономических возможностей системы является движущей силой эволюционных изменений, обуславливает противоречивые тенденции в ее развитии. Например, на микроуровне — к организационной целостности и разнообразию (дифференциации) видов деятельности; централизации управления и самостоятельности бизнес-направлений; изменчивости и сохранению идентичности. Противоречивость тенденций определяет необходимость эволюционных изменений, придает циклический, волнообразный характер развитию социально-экономической системы.

Индивидуальные, групповые, коллективные потребности задают направление эволюционных изменений экономической системы, а ресурсные ограничения, способ интеграции в бизнес-пространство формируют русло, траекторию эволюционных изменений, в которых будущее детерминировано настоящим.

Таким образом эволюционное изменение системы можно определить как расширение (сужение) множества ее экономических возможностей, базирующееся на противоречии и непрерывном взаимодействии человеческих потребностей и экономических возможностей

© Трещевский Ю. И., Табачникова М. Б., 2006

¹ См., например: *Маевский В.* О взаимоотношении эволюционной теории и ортодоксии (концептуальный анализ) // *Вопросы экономики.* — 2003. — № 11. — С. 8—13; *Сухарев О.* Концепция экономической дисфункции и эволюция фирмы // *Вопросы экономики.* — 2002. — № 10. — С. 70—81.

² См., например: *Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория* / под общ. ред. А. А. Аузана. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 416 с.

³ См., например: *Гумеров Ш. А.* Развитие и организация // *Системные концепции развития.* — 1989. — № 5. — С. 26—29.

в условиях двух групп ограничений — ресурсных и функциональных. Эволюционные изменения непрерывно генерируются в процессе функционирования системы, являются ее имманентным свойством и затрагивают весь спектр экономических отношений, структуру, связи, взаимодействия, ее количественные и качественные характеристики.

Эволюционные изменения могут носить спонтанный и управляемый характер. В последнем случае они объединяют целенаправленные действия и рефлексию субъектов по поводу этой деятельности. То есть управление изменениями бизнес-систем связано не только с достижением поставленных целей, но и с исследованием этого процесса, совершенствованием процессов взаимодействия и взаимопонимания, генерацией и согласованием идей, снижением конфликтности в коммуникациях, обеспечением позитивного восприятия результатов трансформационного процесса. Решение этих задач может быть реализовано с помощью мягких системных инструментов.

В применении мягких системных инструментов можно выделить ряд постулатов, лежащих в их основе и существенных для реализации в процессе управления эволюционными изменениями.

Во-первых, при использовании мягких системных методов объекты изменений (мезо- и бизнес-системы, организации, подразделения) рассматриваются как сложные саморазвивающиеся системы, порождающие особые познавательные ситуации и задачи, которые не поддаются полной формализации из-за присутствия в них следующих неопределенностей; нечетко сформулированные критерии управления; нечетко заданные цели; неопределенность знаний об окружающей обстановке; неопределенность действий реального противника или партнера-лица, принимающего решения⁴. Таким образом, исходный принцип мягких системных инструментов может быть определен как принцип слабой формализуемости целей и критериев управления.

Кроме того в обосновании мягких системных инструментов постулируется многообразие человеческого восприятия, допускается возможность учета субъективных факторов и парал-

лельного исследования различных «точек зрения». В работах К. Черчмана, П. Чекланда, И. Рюэгг-Штюрма, описывающих мягкие системные методы, отрицается привилегированная роль экспертов как людей, ставящих последнюю точку в проекте изменения и развития бизнес-системы⁵. У. Черчман подчеркивает, что только путем объединения многих субъективных представлений может быть преодолена ограниченная природа любой концепции⁶. Отсюда основными инструментами подхода являются определенным образом структурированные дискуссии, дебаты, опросы, анкетирования, интервью, мозговые атаки и т.д. Таким образом второй принцип мягкого подхода — принцип объединения, интеграции субъективных мнений и различных мировоззрений.

При мягком подходе система — это не абстрактное понятие целого, а процесс исследования, трансформирующий как систему, так и взгляды, действия участников процесса изменений. Управление изменениями может трактоваться как исследование и обучение, в котором различные взгляды на проблемную ситуацию обсуждаются и изучаются способом, ведущим к развитию. Итак, третий принцип — принцип обучения в процессе реализации изменений.

Особенностью мягкого подхода является создание в процессе анализа и планирования не одной, а ряда моделей, отражающих частные точки зрения на изменение системы. Исследование моделей дает возможность выявлять различные точки зрения и мировоззрения, постепенно достигать взаимопонимания, находить приемлемые для всех решения. При этом не ставится цель выбора лучшей модели и отбрасывания худших — возможно создание некоего синтеза, симбиоза. Модели служат основой для дискуссии по внедрению изменений. Таким образом четвертый принцип — принцип создания ряда моделей для отражения различных мировоззрений, точек зрения.

И, наконец, пятая существенная характеристика мягкого подхода заключается в том, что результативность проектирования, исследования, изменения систем определяется максимальным участием различных мировоззрений и

⁴ См. Казарян В.П. Новая познавательная ситуация в исследованиях сложных систем. М.: Изд-во Моск. ун-та. — 1990. — С. 11.

⁵ См., например; Рюэгг-Штюрум Й. Новая системная теория и внутрифирменные изменения // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 5. — С. 15—28.

⁶ Churchman C.W. The systems approach. — www.hec.ca/registraire/horaires/phd/UQAM/Automne04/ADM9330_A04.pdf.

достижением согласия, взаимопонимания между всеми заинтересованными лицами. В этой связи представляется обоснованной позиция Р. Акоффа, подчеркивающего, что эффективность и результативность процесса определяется максимально возможным согласованием изменений⁷. Таким образом, пятый принцип может быть сформулирован как принцип согласованности процесса реализации изменений.

При применении мягких инструментов уже на этапе описания проблематики любого изменения системы необходимо выделять спектр тех задач, где сложно сформулировать четкие цели и критерии эффективности трансформации, требуется согласование интересов, изменение и расширение устоявшихся стереотипов, преодоление барьеров, мешающих творческому мышлению. Решение этих задач возможно с использованием мягких системных инструментов. В связи с указанными особенностями мягкие инструменты могут служить эффективным дополнением более формализованных (например, кибернетических) в задачах приращения социально-ценностной составляющей экономических возможностей систем. В таблице приведены характеристики кибернетических и мягких инс-

⁷ См, например: *Ackoff R.L., Gharajedadi J. Reflection on Systems and their Models // Systems Research. — 1996. — Vol. 13. — №1. — P. 13—23.*

трументов, позволяющие рассматривать последние в качестве эффективного дополнения.

Процесс управления эволюционными изменениями (УЭИ) с использованием мягких системных инструментов можно организовать по следующей схеме:

1. Подготовка к процессу реализации изменений, исследование и фиксация различных точек зрения.
2. Проверка и принятие согласованных решений.
3. Внедрение изменений в деятельность организации.
4. Организационное обучение.

На первом этапе готовится коммуникативная основа для внедрения изменений, исследуются особенности трансформируемой системы на групповом и индивидуальном уровнях, генерируются идеи, направления преобразований, фиксируются различные точки зрения.

На втором этапе происходит анализ и корректировка альтернативных вариантов, проверка и внедрение стратегии изменения.

На третьем этапе начинается внедрение изменений в практическую деятельность организации.

На четвертом этапе происходит реальное накопление знаний: анализируются внедренные изменения, систематизируются (фиксируются)

Таблица

Базисные характеристики кибернетических и мягких системных инструментов

Характеристики	Кибернетические инструменты	Мягкие инструменты
Определение сущности системы	Система — абстрактное понятие целого	Система — процесс исследования
Формализация целей	Возможность четкой постановки целей и определения критериев эффективности и отбора вариантов	Сложность формализации целей, неопределенность критериев
Парадигма метода	Оптимизация	Научение
Базисный постулат моделирования	Стремление максимально отразить действительность в единой модели	Осознание дефицита целостности и ограниченности моделирования. Создание ряда моделей для сопоставления с реальным миром
Цели системного моделирования	Основа для принятия решений ЛПР	Исчерпываемость определений, согласие среди стейкхолдеров организации
Критерий результативности модели	Результативность принятых решений, проверяемая практикой	Результативность определяется максимальным участием различных мировоззрений
Содержание системного процесса	Разработка новой системы и переход	Максимальное согласование изменений
Отношение к экспертам	Экспертам отводится существенная роль	Все заинтересованные лица могут выступать в качестве экспертов

полученные знания, навыки, инструменты реализации изменений.

Каждый этап разработанной нами схемы предполагает использование двух типов системных инструментов: группового воздействия; индивидуального анализа.

Инструменты группового воздействия призваны обеспечивать результат через максимальное участие различных мировоззрений, открытое обсуждение различных точек зрения. Индивидуальные инструменты предполагают анализ механизма управления изменениями, дают основу для организации взаимодействия, для понимания места и роли субъекта в соответствующей системе. Подчеркнем, что использование инструментов индивидуального анализа реализует принцип методологического индивидуализма в организационных исследованиях. По определению Л. Тутова и А. Шастистко, суть данного принципа состоит в объяснении общественных явлений на основе индивидуальных предпочтений, децентрализации принятия решений⁸.

Целесообразно использовать интегральную схему как алгоритм исследования, так как она не просто описывает любой процесс изменения, на каком бы уровне он ни происходил: индивидуальном, групповом или организационном, но и, что особенно важно, определяет необходимые социальные обоснования для успешного внедрения и закрепления изменений.

На первом этапе мы полагаем эффективным использование системно-конструктивистской модели управления процессами глубоких изменений И. Рюэгг-Штюрма, инструментов методологии мягкого системного подхода П. Чекланда, модели У. Черчмана.

Системно-конструктивистская модель акцентирует внимание на начальной стадии процесса внедрения изменения, т.к. по мнению И. Рюэгг-Штюрма, практика предприятий, в том числе крупных концернов (таких, как Sulzer и Ciba), показывает, что стратегические процессы терпят неудачу скорее из-за ошибок на стадии внедрения, нежели во время концептуальных разработок⁹. Внутрифирменное изменение рассматривается в модели, как индивидуальная и коллективная перестройка компетенций, как

многомерный процесс переквалификации и обучения¹⁰.

Согласно модели, подготовка к процессу перемен включает два существенных шага:

- проведение интервенций;
- интерпретация интервенций.

Под «интервенцией» понимаются стимулирующие или раздражающие события, мероприятия со знаковым характером, целенаправленно инсценируемые заинтересованными лицами для инициирования и реализации изменений¹¹. Подчеркнем, что приведенные в работах И. Рюэгг-Штюрма, Э. Невиса, В. Щербины виды интервенции, на наш взгляд, можно сгруппировать в три класса по областям воздействия:

- интервенции в материальных структурах, например в сфере оборудования рабочих мест или информационных технологиях;
- интервенции в области нарушения правил, рутинных процессов, ликвидации запретов, например расширение или резкое сужение полномочий сотрудников;
- интервенции в области усвоения новых образов, выражений, тематических направлений, например калейдоскопное мышление, психологические контракты, новейшие новинки и т.д.;

Данную классификацию необходимо дополнить интервенциями в области целевых установок и приоритетов сотрудников. Интервенции в области целевых установок, стратегического восприятия организации практически всегда сопровождают процессы преобразований.

На наш взгляд, интервенции являются предпочтительным инструментом управления эволюционными изменениями именно на начальной стадии, так как они привлекают внимание, обостряют, активизируют процессы анализа, оценки ситуаций. Причем продуктивность интервенций определяется не только их проведением, но и интерпретацией, разъяснением смысла событий и мероприятий. С нашей точки зрения, интерпретация событий в мягких методах выполняет функцию обратной связи: инициаторы изменений анализируют реакции ад-

⁸ Тутов Л., Шастистко А. Экономический подход к проблемам организации знаний о человеке // Вопросы экономики. — 2003. — № 1. — С. 60.

⁹ Рюэгг-Штюर्म И. Новая системная теория и внутрифирменные изменения // Проблемы теории и практики управления. — 1998 — № 5. — С. 15—28.

¹⁰ Рюэгг-Штюर्म И. Системно-конструктивистская «теория фирмы» и управление процессами глубоких изменений на предприятии // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 6. — С. 24—39.

¹¹ Рюэгг-Штюर्म И. Системно-конструктивистская «теория фирмы» и управление процессами глубоких изменений на предприятии // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 6. — С. 26.

ресатов и корректируют отклонения в восприятии через объяснения, трактовку ситуаций, учитывают ошибки и разногласия в инсценировке последующих интервенций.

Для эффективной интерпретации изменений предполагается создание и использование коммуникационной и дискуссионной платформы, т.е. «арены перемен». На «арене перемен», которую можно трактовать как экспериментальный цех, тренинговый зал или любую другую эффективную коммуникационную структуру, разрабатываются, изучаются и апробируются те принципы, которые в дальнейшем составляют основу для реализации изменений, преодоления сопротивления преобразованиям.

Следует учитывать, что в сфере внедрения и интерпретации интервенций существенным ограничителем в применении данного инструмента являются затраты времени. Владельцы и менеджеры, обладающие реальной властью, часто не считают нужным и эффективным тратить время и усилия на разъяснительную, мотивационную работу, не оценивают силу сопротивления изменениям. Работа по организации интерпретаций и «арены перемен» требует высоких временных затрат, которые кажутся непозволительными из-за высокого темпа реальных изменений. Тем не менее затраты времени компенсируются в процессе реализации преобразований, поскольку мягкие системные инструменты обеспечивают изменения не только в трансформируемой системе, но и в мировоззрении преобразующих субъектов. Новое состояние системы становится адекватным их представлениям об экономической целесообразности, снижается степень сопротивления изменениям, они становятся необратимыми.

Для достижения адекватной изменениям институционализации внутренней среды системы этап подготовки к их реализации должен содержать инструменты, не только обеспечивающие участие и восприятие процесса, но, что не менее важно, позволяющие структурировать и фиксировать различные точки зрения. Для решения этой задачи, на наш взгляд, продуктивно использовать инструменты методологии мягких систем (ММС) П. Чекланда — структуру «ключевого определения» (root definitions) и «концептуальные модели» (conceptual models)¹²,

а также составление когнитивных карт процесса.

«Ключевое определение» отражает конкретную точку зрения на управленческий процесс, представление системы участником или участниками. Это четкое и краткое описание видения процесса через обязательные структурные элементы. Поскольку в методе П. Чекланда эти структурные элементы чрезмерно обобщены, для решения задач управления эволюционными изменениями целесообразно использовать следующую трактовку элементов ключевого определения:

- клиенты — люди, которые выигрывают от внедрения изменений;
- акторы — управленцы, которые внедряют и реализуют изменения;
- процесс трансформации — описание сущности изменения, трансформируемого экономического процесса;
- мировоззрение — базисные предположения, лежащие в основе процесса трансформации (ответ на вопрос, почему необходимо изменение бизнес-системы);
- владельцы — субъекты, которые существенно влияют на процесс трансформации;
- факторы окружения — внешние факторы, от которых зависит реализация изменений.

Сформулированное с учетом всех названных элементов предложение, с одной стороны, обеспечивает краткость, а с другой, достаточно подробно раскрывает и структурирует точку зрения на содержание изменения системы.

Концептуальные модели служат для структурной визуализации и более полной расшифровки «ключевого определения». Образуется взаимодополняющая пара: «ключевое определение» выражает представление участников об изменении, а модель — план реализации изменения. Полагаем, что в случае концептуального проектирования перемен модель обязательно должна содержать три блока:

- блок информационной поддержки (описание входных и выходных данных);
- описание всех трансформируемых процессов;
- описание мониторинга процесса изменения.

Из описания требований к концептуальной модели видно, что для ее создания вполне можно использовать кибернетические методы, например SADT-проектирование или «черный

¹² См.: Checkland P.B., Scholes J.J. Soft systems methodology in action / P. Checkland, J. Scholes. — N.Y.: John Wiley Sons Inc., USA, 1990. — 329 p.

ящик», что, на наш взгляд, подчеркивает необходимость комплексного использования методов.

С нашей точки зрения, применение мягких системных инструментов «ключевого определения» и концептуального моделирования на стартовом этапе процесса позволяет:

- выявить различные точки зрения участников процесса на содержание изменений;
- определить ключевые разногласия в восприятии процесса;
- определить расхождения в планах внедрения, реализации и контроля за ходом процесса;
- структурировать информацию об изменении для передачи знаний, накопления опыта реализации перемен.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гумеров Ш.А. Развитие и организация // Системные концепции развития. — 1989. — № 5. — С. 26—29.
2. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория / под общ. ред. А. А. Аузана. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 416 с.
3. Казарян В.П. Новая познавательная ситуация в исследованиях сложных систем. — М.: Изд-во Моск. ун-та. — 1990. — С. 11.
4. Маевский В. О взаимоотношении эволюционной теории и ортодоксии (концептуальный анализ) // Вопросы экономики. — 2003. — № 11. — С. 8—13.
5. Рюэзг-Штюм И. Системно-конструктивистская «теория фирмы» и управление процессами глубоких изменений на предприятии // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 6. — С. 24—39.
6. Рюэзг-Штюм И. Новая системная теория и внутрифирменные изменения // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 5. — С. 15—28.
7. Сухарев О. Концепция экономической дисфункции и эволюция фирмы // Вопросы экономики. — 2002. — № 10. — С. 70—81.
8. Тутов Л. Экономический подход к проблемам организации знаний о человеке / Л. Тутов, А. Шастистко // Вопросы экономики. — 2003. — № 1. — С. 60.
9. Ackoff R.L., Gharajedadhi J. Reflection on Systems and their Models // Systems Research. — 1996.—Vol. 13. — №1. — P. 13—23.
10. Checkland P.B., Scholes J.J. Soft systems methodology in action / P. Checkland, J. Scholes. — N.Y.: John Wileys Sons Inc., USA, 1990. — 329 p.
11. Churchman C.W. The systems approach. — www.hec.ca/registraire/horaires/phd/UQAM/Automne04/ADM9330_A04.pdf