

ИНКРЕМЕНТАЛИЗМ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТВЕТ НА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

© 2015 Кузьмин Сергей Сергеевич

кандидат технических наук

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

119991, г. Москва, Ленинские горы, д. 1

E-mail: Sskuzmin@gmail.com

Необходимость разработки стратегии компании в условиях неопределенности и неустойчивости внешней организационной среды требует поиска адекватных методов стратегического планирования. Одним из таких методов является инкрементализм, предполагающий отказ от детального планирования всей последовательности действий для достижения стратегических целей, но ориентирующий на их достижение путем последовательных шагов в заданном направлении. Концепция логического инкрементализма предлагает совокупность последовательных шагов, учитывающих человеческий фактор, для достижения цели стратегии.

Ключевые слова: неопределенность внешней среды, стратегическое планирование, логический инкрементализм.

Хаотичность, неопределенность, непредсказуемость изменений внешней среды становятся нормой для большинства организаций, действующих в сфере бизнеса. Все это создает трудности управления и порождает дополнительные проблемы для достижения организационных целей. Особенно указанное характерно для организаций, действующих на острие научно-технического прогресса. В ответ на эти трудности и проблемы разрабатываются методы и практические рекомендации, призванные обеспечить эффективную работу организаций в условиях нестабильности и риска. Одним из таких методов является инкрементализм. Суть его, по словам Дж. Квинна, состоит в том, “чтобы добиться последовательного, шаг за шагом движения в направлении намеченных целей, которые на начальном этапе изменений сильно размыты и постоянно уточняются и переформулируются по мере поступления новой информации”¹.

Концепция инкрементализма первоначально была разработана в трудах американского исследователя Ч. Линдблома². Он поставил перед собой цель - выяснить, как в реальности принимаются управленческие решения и кто этим занимается. Для ответа на данные вопросы Ч. Линдблом создал две модели принятия решений. Первую из них он назвал “методом корней”. Название возникло из образа декомпозиции решения (разложения решения крупной проблемы на более простые составляющие, относящиеся к ре-

шению более частных проблем), графически похожего на корневую систему дерева.

Альтернативной ей является модель “метода ветвей”, где при решении проблемы находят локальные, частные решения, в своей совокупности дающие требуемый результат, в этом случае графическая интерпретация модели будет похожа на ветвящуюся крону дерева, где каждая ветка - частное решение, а “крона” - совокупность частных решений, или, в терминологии Ч. Линдблома, “частичных приращений” на пути достижения “глобальной” цели организации.

“Метод корней” строится на дедукции. Главная проблема метода состоит в необходимости отыскания и перечисления всех возможных переменных, сколь бы много их ни было, а главная опасность состоит в пропуске каких-либо из них, существенных для принятия решений, что может быть обусловлено отсутствием по ней данных или небрежностью. В любом случае возникнет искаженная картина реальности и построенный на таких посылах дедуктивный вывод даст ложные результаты. Впрочем, это дело поправимое: теоретически всегда есть возможность ввести коррективы в исходные посылки и добиться более точных результатов.

Однако когда требуется принять во внимание очень большое количество факторов, когда все значимые величины должны быть выявлены и достаточно точно определены, и при этом нет уверенности, что иерархия их важности выстро-

ена правильно, сложность расчетов выходит за пределы возможностей человеческого разума. Задача делается *практически* невыполнимой.

Особенно ясно ограничения рационального дедуктивного идеала Ч. Линдблома проявляются в условиях высокой степени неопределенности внешней среды, когда число факторов, воздействующих на организацию, нестабильно, так же как переменчива интенсивность их воздействия. Возникает буквально следующая ситуация: пока менеджер занимался стратегическим планированием, среда изменилась, следовательно, надо вносить коррективы в стратегию, и так до бесконечности.

Но менеджер может поступить и по-другому: оставить старую стратегию с определенными и ясными целями, разработанную во времена относительной стабильности параметров внешней среды. Такую стратегию можно доработать, рассматривая ограниченное количество альтернатив, в большинстве случаев уже известных на основании прошлого опыта. В данном случае будут соблюдены требования осмотрительности и всесторонности принятия стратегических решений. Однако менеджерам при этом требуется и такой метод принятия решений, который учитывал бы ограниченную рациональность подобного рода процедуры упрощения модели принятия стратегических решений, на что обращал внимание Г. Саймон, указывая, что менеджеры не в состоянии справиться с практически неограниченным потоком информации и альтернатив, не производя ее определенной селекции по критерию важности для решения конкретной управленческой проблемы³.

Исследуя реальное поведение менеджеров при принятии решений, Ч. Линдблом характеризует их поведение как *стратегию отдельных приращений*: менеджеры продвигаются к цели путем последовательных сравнений альтернатив, однако эти сравнения далеко не всесторонни, но ограничены такими факторами, как прошлый опыт, индивидуальные навыки и знания, феномен группового мышления, эффект ореола и многими другими, хорошо известными из литературы по принятию решений, что сильно отличает реальную процедуру принятия решений от требований рационального дедуктивного идеала⁴.

Хотя отдельные приращения и не являются единственным способом адаптации процесса принятия решений к неопределенности внешней сре-

ды, Линдблом считает, что это наиболее эффективный способ компенсировать невозможность применения рационального дедуктивного идеала. Приращения - это серия не связанных между собой и не координируемых "незначительных изменений важной величины"⁵. Их объединяет только заданное общее направление движения от исходной точки к цели, намеченной стратегией, причем вектор данных изменений может отклоняться в большую или меньшую сторону от цели, однако сумма всех векторов в конечном итоге приводит к цели. В этом состоит суть принципа инкрементализма Ч. Линдблома, который образно можно назвать "ступенчатой" траекторией развития организации.

Стратегия отдельных приращений предполагает небольшие изменения, которые не имеют далеко идущих последствий, и в этом смысле она выглядит консервативно. Однако Ч. Линдблом совершенно справедливо указывает, что за счет часто повторяющихся малых шагов можно производить масштабные изменения. И такая стратегия может быть более эффективной в условиях неопределенности внешней среды, чем планирование и применение масштабных шагов⁶. Образно говоря, "ступеньки" движения к цели должны быть маленькими.

Как управлять сложными инкрементальными процессами, с помощью которых можно достичь стратегических целей? Дж. Квинн следующим образом описывает этот процесс: "Все начинается с общего представления, которое вначале осознается туманно. Вы раскручиваете его в своем сознании до тех пор, пока не поймете, что заключение, к которому Вы пришли, важно для компании. Затем Вы останавливаетесь и упорядочиваете идею, не вдаваясь в ее детали. Потом Вы начинаете выслушивать аргументы "за" и "против", обычно возникает несколько хороших дополнений к идее. Далее Вы откладываете идею и затрачиваете определенные ресурсы на то, чтобы ее исследовать, так как это может содействовать ее формальной презентации. Вы дожидаетесь "стимулирующих обстоятельств" или "кризиса" и представляете свою идею по частям, чтобы использовать эти ситуации, которые приводят Вас к желаемой цели. Вы знаете, чего Вы хотите достичь, и Вам хотелось бы достичь этого, например, за шесть месяцев. Но это может занять и три года, или, возможно, Вы не добьетесь этого вовсе. Однако когда Вы достигли же-

лаемого, Вы уже не знаете, действительно ли первоначально идея была Вашей, или кто-либо еще пришел к такому же выводу, а Вы только присоединились к нему на Совете. Но Вы этого уже никогда не узнаете”⁷⁷.

Приведенная цитата показывает, как осуществляется процесс инкрементального принятия решений для достижения стратегических целей на необязательно рациональной основе. Такие решения принимаются на основании интуиции, совета, прошлого опыта и т.д. Однако под инкрементализм можно подвести рациональные основы. Такую попытку предпринимает Дж. Квинн, называя созданную им модель изменений “логическим инкрементализмом”. Основные положения этой концепции могут быть представлены следующим образом:

1. *Ощущение потребности: управление неформальной информационной системой.* Менеджеры творчески применяют неформальные подходы для сбора информации. Они используют разные источники для ее получения. Это могут быть руководители других подразделений или специалисты разного профиля, члены совета директоров, технологи, рабочие, поставщики, потребители и многие другие стейкхолдеры организации. Эта информация позволяет им почувствовать, что, возможно, момент для изменения стратегического курса организации уже наступил. Они должны использовать эти подходы, чтобы обойти фильтры, которые тщательно расставляются в организациях, чтобы “сообщать наверх только то, что там хотят услышать”⁷⁸.

2. *Углубление понимания и осознания проблем.* В некоторых случаях руководители быстро воспринимают общие параметры требуемых изменений целей и поведения организации. Но они, тем не менее, могут добиваться дополнительных данных, более глубокого понимания вопросов исполнителями или более существенной организационной поддержки перед началом действий. Даже при отсутствии конкретных решений возникающих проблем руководители все-таки могут ориентировать процессы и действия подчиненных в интуитивно определяемых ими направлениях, формулируя задачи сотрудникам - какие вопросы они должны исследовать, какие при этом применить методы и какие данные должны отразить в своих отчетах. Они могут избирательно прислушиваться к “коллективному разуму” своей организации, внедряя рациональные методы раз-

решения споров, оценки предложений сотрудников, поощряя их активность и инициативу при поиске лучших вариантов решений. Рассматривая на этой ранней стадии все предложения как имеющие “строго рекомендательный” характер, они еще могут избежать непримиримого противодействия, эмоциональных “сверхобязательств” или выходящих из-под их контроля импульсивных действий в организации.

3. *Изменение символов: обеспечение доверия.* Процесс поиска стратегических решений, а затем имплементация лучшей альтернативы нередко ведут к возбуждению среди людей в организации чувства тревожности, неуверенности, неопределенности личного будущего. Обычно для этого есть основания: стратегические действия, как правило, предполагают изменения, многие из которых действительно затрагивают интересы людей, могут угрожать устоявшемуся порядку. Менеджеры должны предупредить людей в организации, что им предстоит столкнуться с изменениями, даже если конкретные решения еще не приняты. Зная, что они не могут непосредственно общаться с сотнями или тысячами тех, кто будет задействован в осуществлении стратегии, некоторые руководители намеренно предпринимаяют хорошо видимые действия, без слов выражающие сложные сообщения, которые не могут быть переданы вербально. Чтобы предусмотреть или проверить направление намеченных изменений, менеджеры используют символические действия. Организациям часто необходимы такие символические действия или решения, которые они рассматривали бы как символические, чтобы добиться доверия по отношению к новой стратегии. Без таких действий даже убедительное красноречие может интерпретироваться только как чистая риторика.

4. *Легитимация новых точек зрения.* Часто перед тем, как прийти к определенным стратегическим решениям, необходимо узаконить новые представления о будущем организации, заложенные в стратегии, которые уже признаются в качестве направления действий, но все еще провоцируют тревожную атмосферу неопределенности и беспокойства. Прошлые варианты принятых стратегических решений обычно воспринимаются как менее рискованные, чем новые альтернативы. Поэтому высшее руководство, стремясь осуществить изменения, часто сознательно устраивают обсуждения и высвобожда-

ют в своей организации время для разговоров, спровоцированных угрожающими вопросами, объясняют смысл новых решений или улучшают информационную базу. Это позволяет повысить объективность оценки новых вариантов в сравнении с уже известными альтернативами.

5. *Тактические хитрости и частичные решения.* На этой стадии процесса руководители могут иметь уже довольно четкое представление об основных направлениях движения. Однако решения на ранних этапах должны быть, скорее, частичными, пробными или экспериментальными. Первые действия часто проявляются как просто тактическое приспособление к существующему состоянию предприятия. Как таковые, эти действия наталкиваются на небольшое сопротивление, однако каждое частичное решение прибавляет силы для движения в новых направлениях. Руководители стараются сохранить постоянными силы компании, постепенно, методом малых приращений изменяя при этом общее состояние в направлении новых потребностей. Такие руководители сами на начальном этапе могут еще системно не воспринимать направления и хода изменений. Они все еще могут экспериментировать с новыми подходами и обучаться, не рискуя жизнеспособностью всей организации. Их главный первый шаг еще может закономерно привести ко множеству различных успешных сценариев. Тем не менее логика может требовать, чтобы они переждали, прежде чем связать себя с новой общей стратегией. Пока события разворачиваются, решения нескольких взаимосвязанных проблем могут удачно слиться в еще не понятом синтезе.

6. *Расширение политической поддержки.* Часто для вновь принятых направлений и принципов изменяющейся стратегии требуются усиленная властная поддержка и понимание необходимости консолидации власти для концентрации движущих сил изменений в достаточной мере для преодоления практически всегда неизбежного сопротивления стратегическим изменениям. Такая политическая поддержка стратегических инноваций институционализируется посредством создания специальных групп, комиссий, комитетов, объединяющих людей в организации, обладающих властью и влиянием. Такие группы не только концентрируют ресурсы (в том числе властные), но и препятствуют возгоранию “войн” группировок, отстаивающих свои узкоэгоистические интересы в процессе стратегических изменений, и оказываются эффективными

механизмами, чтобы довести до конца эти изменения. Выбирая председателя комитета, его членов, расписание и распорядок действий, руководители могут сильно влиять на желаемый результат, а также могут склонить других руководителей к консенсусу. Такие группы могут создаваться с целью обучения, оценки, нейтрализации или численного подавления противников. Они могут также использоваться для придания легитимности новым вариантам выбора или обеспечения более тесной связи между различными постулатами стратегии, либо они могут быть полностью сосредоточены на создании “движущих моментов” изменения.

7. *Преодоление противодействия: зоны равнодушия и “беспроегрывные ситуации”.* Руководители понимают, что любая попытка внедрить новую стратегию должна осуществляться с такой же поддержкой, какую имела предыдущая. За исключением глубокого кризиса формальная атака на старую стратегию может рассматриваться как атака на тех, кто ее поддерживал и привел предприятие к его нынешнему уровню показателей. Умудренные опытом руководители не хотят отталкивать людей, которые могли бы оказаться сторонниками. Поэтому они стараются привлекать, когда это возможно, нужных людей, невзирая на их представления, выдвигать их или нейтрализовать, когда необходимо серьезное противодействие, либо находить “зоны равнодушия”, где предложения не будут встречать губящего их противодействия. Чаще всего они пытаются найти “беспроегрывные ситуации”, побуждающие всех ключевых участников действовать в направлении достижения общей цели.

8. *Структурная гибкость.* Менеджеры, проводящие изменения, намеренно стараются сделать свои организации более гибкими и всегда имеют “наготове” ресурсы, чтобы, когда того потребуют события, иметь возможность действовать. Для такой запланированной гибкости необходимы: деятельное и целенаправленное изучение горизонтов для определения общей природы и силы потенциальных возможностей или угроз, неожиданная встреча с которыми наиболее вероятна для фирмы; использование ресурсов для создания достаточного количества ресурсных буферов или тормозов, чтобы иметь возможность эффективно реагировать, когда события действительно не складываются; поиск и наделение полномочиями “заслуживающих доверия активистов”, психологически способных к быстрым и

гибким переменам, чтобы не упустить возникающие конкретные возможности; сокращение цепочек принятия решений, исходящих от таких людей (а также ключевых оперативных менеджеров) к высшему руководству с целью обеспечения наиболее быстрой реакции системы.

Представленные Дж. Квинном принципы “логического инкрементализма”, возможно, не исчерпывают все действия менеджеров по проведению преобразований “малыми шагами”, однако его заслуга состоит в том, что он представил процесс, который ранее рассматривался как хаотический, неорганизованный в виде рациональной схемы действий, что позволяет разрабатывать методики обучения руководителей проведению изменений на основе инкрементализма, что особенно ценно в условиях высокой сложности и нестабильной среды.

В частности, на его основе можно сделать следующие рекомендации для проведения изменений в среде с высокой неопределенностью параметров:

- постепенный переход в другую сферу деятельности, характеризующуюся меньшей неопределенностью (здесь возможны стратегии концентрической и конгломератной диверсификации или вертикальной интеграции);
- изменение кадровой стратегии в направлении аутштаффинга и кооптирования;
- создание запасов или буферизация;
- использование таких маркетинговых стратегий, как сглаживание, нормирование, позиционирование, лоббирование.

Важно отметить, что в условиях неопределенности внешней среды альтернативой методу инкрементализма могут быть только меры по стабилизации среды. Однако такая задача под силу только государству или очень крупным компаниям, так как требует использования значительных ресурсов, а также нередко и власти для изменений “правил игры”. Возможен и другой путь. Он нацелен на радикальную перестройку компании, создание адаптивной организации, обладающей большей гибкостью в выборе направлений развития. Этот путь связан с разработкой и реализацией стратегий упрощения организационных структур, с интеграционными межорганизационными процессами - аутсорсингом, альянсов и созданием сетевых организаций, а также с перестройкой бизнес-процессов и технологической модернизацией.

¹ Квинн Дж. Управление стратегическими изменениями // Управление изменением. Жуковский, 1996. С. 56.

² См.: Lindblom Ch. E. The policy-making process. (3rd edition). Prentice Hall, 1992; Lindblom Ch E., Cohen D. K. Usable knowledge: social science and social problem solving. Yale University Press, 1979.

³ Simon H. Administrative behavior. 4th ed. // Prentice Hall, 1997.

⁴ Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Москва, 2010.

⁵ Lindblom Ch. E. The policy-making process. P. 23.

⁶ Ibid. P. 57.

⁷ Квинн Дж. Указ. соч. С. 62.

⁸ Там же. С. 68.

Поступила в редакцию 05.02.2015 г.