

ШКОЛА ОБУЧЕНИЯ



ВЫПОЛНИЛА

ПЛЯСУНОВА ГАЛИНА

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОТИВ ФОРМУЛИРОВАНИЯ

Сторонники этой школы не устают задавать простой, но чрезвычайно важный вопрос: а как *на самом деле* формируются организационные стратегии? **Не как они *формулируются*, а как они *формируются*?**

Уолтер Кичел (1984), автор многих статей на тему стратегий в журнале «*Fortune*», указал на тот факт, что только 10 % сформулированных стратегий действительно реализуются на практике.

Существенные изменения стратегического направления редко осуществляются на основе формальных плановых усилий.

Если мы хотим дойти до истоков стратегий, то двигаться необходимо не вверх, а вниз — к совсем незначительным действиям и второстепенным решениям, которые принимаются различными людьми на всех уровнях организации.

ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ОБУЧАЮЩЕЙ МОДЕЛИ

ЧАСТНЫЙ ИНКРЕМЕНТАЛИЗМ

Чарльз Линдблом детально разработал ряд идей, в итоге получивших известность как «частный инкрементализм» (1963).

В ней автор описывает «выработку политики» (применяющийся в правительстве термин) как «серийный», «коррективный» и «фрагментарный» процесс, когда решения принимаются в виде «заметок на полях», и скорее для разрешения проблем, чем для использования возможностей; при всем том конечным целям и взаимосвязям между отдельными решениями уделяется чрезвычайно мало внимания.

«выработка политики — это, в сущности, нескончаемый процесс последовательных шагов...»

ЛОГИЧЕСКИЙ ИНКРЕМЕНТАЛИЗМ

Дж. Куинн: процесс **формирования стратегии** характеризуется **малыми**, но никак не независимыми, **приращениями**. Он предполагал, что основные действующие лица связывают воедино все тянущиеся к ним нити, синтезируя окончательную стратегию (1980).

... планирование не пытается описать формирование стратегии, в то время как инкрементализм делает это — но с присущей только ему логикой, связывая все куски воедино.

Стратегическое управление означает «разработку или поддержание в умах (высшего руководства) последовательной схемы действий, согласующейся с решениями, принимаемыми в каждой из подсистем»

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Все зависит от инициативы и квалификации людей, которые действуют глубоко внутри корпоративной иерархии — в качестве внутренних предпринимателей.

Общее заключение состояло в следующем:

стратегические *инициативы* часто развиваются глубоко в иерархической системе, а затем обретают своих «защитников», либо выступают как *стимул* для менеджеров среднего уровня, которые добиваются *санкции* высшего руководства на реализацию новых идей.

...модель процесса выработки стратегии включает в себя «разнородные, одновременные, взаимозависимые и последовательные действия менеджеров на трех уровнях и четыре субпроцесса: два взаимосвязанных, в основе которых лежат основные процессы «определения» и «стимулирования», а также два накладывающихся друг на друга корпоративных процесса «определения структурного контекста» и «определения стратегического контекста» (Т. Нода и Дж. Бауэр, 1996) .

МОДЕЛЬ ВНУТРЕННЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ ИНИЦИАТИВЫ

Основные виды деятельности 		Стержневые процессы		Поверхностные процессы	
		Определение	Стимулирование	Стратегический контекст	Структурный контекст
Уровни	Корпоративный менеджмент	Мониторинг	Санкционирование	Выбор	
				Рационализация	Структурирование
	Менеджеры управляющие развитием новых инициатив	Обслуживающий менеджмент	Организационная защита новых идей и инициатив		Переговорные процессы
			Построение стратегии	Очерчивание стратегии	
	Менеджер группы лидирующей инициативы	Защита нового товара		Сохранение тайно выработанных идей	Опросы
		Связи технологий и потребностей	Стратегический прессинг		

РАЗВИВАЮЩАЯСЯ СТРАТЕГИЯ

Заранее планируемая стратегия **фокусируется на контроле** (уверенность в том, что замыслы менеджеров реализуются на практике), коллективное внимание направляется на реализацию четко выраженных намерений («осуществление»), что не предполагает адаптации намерений к новому пониманию.

Спонтанно возникшая стратегия делает **упор на обучении** (понимание того, какие замыслы должны стоять на первом месте, приходит в процессе деятельности), в качестве «стратега» может выступать не только один человек, но и целый коллектив, когда во взаимодействии индивидов разрабатываются определенные схемы, образцы действий, которые становятся стратегией.

СТРАТЕГИИ ОБУЧЕНИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- Решения, принимаемые профессионалами
- Решения, принимаемые администрацией
- Решения, принимаемые путем коллективного выбора
- Стратегии в профессиональных организациях



РЕТРОСПЕКТИВНОЕ ОСМЫСЛЕНИЕ

Обучение организации может осуществляться в процессе идентификации образцов своего собственного поведения, **превращения спонтанных стратегий прошлого в предначертанные будущие.**

Поведение, которое представляется антиподом планирования, при определенных обстоятельствах может обеспечивать его информацией, новыми творческими стратегиями программирования. Обучение также может занять место внутри широкого видения — **зонтичной стратегии**, которая является **предначертанной в своей общей перспективе, но спонтанной в конкретных проявлениях** (когда находящиеся под «зонтом» индивиды получают возможность адаптации).

Аналогичным образом организация может воспользоваться **стратегией процесса**, когда центральное руководство управляет процессом (например, поощряя предпринимательство и стратегические инициативы), оставляя определение его содержания (то, какими должны быть эти стратегии) на усмотрение подчиненных.

УЧЕБА НА ОШИБКАХ КОМПАНИИ **HONDA**

Сопоставление отчета Ричарда Паскаля (анализ выхода компании Honda на рынок мотоциклов США (Pascale, 1984)) и исследования на ту же тему Бостонской консультационной группы (BCG, 1975) дает прекрасную возможность сравнить подходы школ обучения и позиционирования.

Отчет БКГ: «...их рыночные стратегии нацелены на достижение высоких объемов выпуска модели — этим и объясняется их внимание к росту и завоеванию своей рыночной ниши».

Менеджеры компании Honda: «По правде, говоря, у нас не было никакой другой стратегии, кроме как идеи попробовать что-нибудь продать в Соединенных Штатах».

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ШКОЛЫ ОБУЧЕНИЯ

- 1) Сложный и непредсказуемый характер внешней среды организации, часто и совокупности с необходимостью постоянно обновлять необходимые для выработки стратегии знания, препятствует осуществлению взвешенного контроля; **выработка стратегии** должна прежде всего обрести форму **процесса обучения** — по крайней мере в тот период времени, когда формулирование и внедрение становятся неразделимыми.
- 2) Возможно, лучшим в организации «учеником» должен быть ее руководитель, но гораздо чаще имеет место **обучение коллектива**: в большинстве организаций есть много потенциальных стратегов.
- 3) Процедура обучения носит развивающийся характер, через поведение, которое способствует **ретроспективному мышлению**, направленному на осмысление предпринимавшихся действий. Стратегические инициативы осуществляются теми, у кого есть способности и ресурсы для обучения. **Удачные инициативы** формируют опыт действий, которые могут **перерасти** в схему, т. е. **развивающуюся стратегию**. Однажды получив признание, такие действия нередко принимают форму предначертанной стратегии.
- 4) **Роль руководства** заключается не в попытках заранее представить, какими будут сознательно разработанные стратегии, а в том, чтобы **управлять процессом стратегического обучения** там, где могут развиваться новые стратегии. Мы имеем все основания заявить, что стратегический менеджмент включает в себя мастерство распознавания трудно уловимых взаимосвязей между мыслями и действиями, контролем и обучением, стабильностью и переменами.
- 5) **Стратегии** первоначально появляются **как схемы действий из прошлого**; вероятно, некоторые из них превращаются в планы на будущее, и в конечном итоге **их можно воспринимать как перспективы направления** общей деятельности.

НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ

ОБУЧЕНИЕ КАК ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ СОБСТВЕННЫХ ЗНАНИЙ

А. Нонаки и Г. Такеучи
«Создающая знания компания»:

...необходимо избавиться от устаревшего убеждения в том, что знания можно приобрести, обучаясь или штудирова руководства, книги или лекции. Напротив, необходимо обратить особое внимание на менее формальную и систематическую сторону знаний, концентрируясь на субъективном восприятии, интуиции и предчувствиях, которые могут быть получены с помощью метафор, картин, переживаний (1995).



ДИНАМИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ

Основатели концепции К. Прахалад и Гари Хэмел: поскольку способности многофункциональны, процесс изменения [связанный с их формированием] нельзя оставлять на откуп менеджерам среднего звена. Он требует практического руководства исполнительного директора и активного участия менеджеров высшего уровня (1992).

Три направления концепций:

- 1.** Стержневые компетенции
- 2.** Стратегические намерения
- 3.** Напряжение и система рычагов

ТЕОРИЯ ХАОСА

Центральный принцип теории хаоса гласит, что определенная цепь взаимосвязей может привести к схематично логичному, но в целом совершенно неожиданному исходу. Другими словами, «порядок может быть причиной хаоса, а хаос может привести к новому порядку...» (1992).

События происходят настолько хаотично, так беспорядочно, что тот, кто способен быстро и гибко реагировать на них, может «ухватить» удачу за «хвост» где угодно. А пострадавшими оказываются исключительно бюрократы и плановики.

КРИТИКА ШКОЛЫ ОБУЧЕНИЯ

Отсутствие стратегии: в условиях инкрементализма (постоянного закидывания удочки в места предположительно хорошего клева) основное направление движения организации может полностью «раствориться» в тактическом маневрировании.

Потерянная стратегия: излишний упор на обучение может оказывать негативное воздействие на характер стратегии (ее последовательность и жизнеспособность), ибо обучение нередко носит бесцельный характер, когда инициативы отстаиваются просто потому, что они новее или интереснее.

Неправильная стратегия: инкрементальное обучение нередко приводит не только к отсутствию стратегии или к невозможности обучения эффективным образцам, но и к ситуации, когда никто не «рассмотрел» перспективную стратегию, не говоря уже о том, чтобы заняться ее разработкой. В таких случаях организация шаг за шагом смещается в неперспективную область.

Обучаясь, будьте осторожны!

ВКЛАД И КОНТЕКСТ ШКОЛЫ ОБУЧЕНИЯ

Некоторые организации постоянно сталкиваются с новыми для них ситуациями. Другими словами, их окружение является *динамичным и непредсказуемым*, что делает выбор какой-то одной стратегии весьма сложной задачей. В этом случае организация склонна принимать форму исследовательской, а обучение становится обязательным условием сохранения гибкости. В самом крайнем случае организация, вместо того чтобы дожидаться появления «готовой к употреблению» стратегии, просто должна *делать хоть что-нибудь*, хоть как-то реагировать на реальный ход событий, предпринимать самостоятельные ответные шаги.

Основываясь в большей степени на описательных исследованиях, она дает не так уж много указаний на то, что следует делать организации в сложных динамичных обстоятельствах. Но хорошее описание в состоянии заменить предписания, так как иногда в нем можно отыскать пример действий в подобных ситуациях других компаний.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

ВОПРОСЫ

1. НАД КОНЦЕПЦИЕЙ ИНКРЕМЕНТАЛИЗМА РАБОТАЛИ:

- 1) У. Кичел**
- 2) Ч. Линблом**
- 3) Ч. Линдблом и Дж. Куинн**
- 4) К. Вейк**

2. ДЕВИЗ ШКОЛЫ ОБУЧЕНИЯ:

- 1) «Семь раз отмерь...»**
- 2) «Скажите, кто ваш руководитель...»**
- 3) «Под лежащий камень вода не течет»**
- 4) «Без труда не вытащишь и рыбку из пруда»**

3. БАЗОВЫЙ ПРОЦЕСС, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЙ ШКОЛУ ОБУЧЕНИЯ:

- 1) формируется «по ходу»,
неформальный, неорганизованный
(описательный)**
- 2) мыслительный, простой,
неформальный, продуманный
(предписывающий)**
- 3) «плыть по течению»**
- 4) на основе предвидения, интуитивный,
предначертанный**

4. СОГЛАСНО ШКОЛЕ ОБУЧЕНИЯ СТРАТЕГИЯ – ЭТО:

- 1) личностный, уникальный взгляд**
- 2) заранее планируемые перспективы**
- 3) картина мира**
- 4) схема действия, основанная на ретроспективном мышлении**

5. МЕТАФОРИЧЕСКОЕ ЖИВОТНОЕ ШКОЛЫ:

- 1) улитка**
- 2) обезьяна**
- 3) черепаха**
- 4) собака**