

Ірина Суворцова

кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри соціології управління Донецького державного університету управління (м.Маріуполь)

Irina Surovtseva

PhD in History, Associate Professor of Sociology of Management Department, Donetsk State University of Management (Mariupol)

«ІМПРОВІЗАЦІЙНА» МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ, МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРЕМІЩЕНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

В умовах сучасного українського суспільства відбувається передислокація багатьох організацій із зони бойових дій. Це супроводжується неминучою втраченою їхньої матеріально-технічної бази, соціального й морального капіталів, мінімізацією соціальних гарантій працівників тощо. З огляду на це, стає актуальним дослідження особливостей функціонування організацій у непередбачених ситуаціях. Важливою якістю будь-якого «колективного тіла» є респонсивність – здатність інституційної системи реагувати на виклики соціального середовища, на вимоги суспільства; сприймати як зовнішні, так і внутрішні зміни. Проте для успішного функціонування евакуйованих підприємств більш придатною є не респонсивна, а «імпровізаційна» модель організації. Орієнтація на «імпровізаційну» модель дозволяє організації здійснювати свою діяльність в аномальних умовах. Згідно з організаційною теорією, підприємства мають застосовувати «стратегію бриколажа» - виживання і функціонування при абсолютному мінімумі витрат, створення цінностей «із нічого», здатність організації вирішувати нагальні проблеми лише за наявних ресурсів. На жаль, евакуйованим організаціям бракує імпровізаційних механізмів як головного чинника їхнього інноваційного розвитку; вони відтворюють бюрократичні структури та процедури, сподіваючись, що це забезпечить їм безболісну адаптацію до нових умов існування.

Ключові слова: організації, соціологія організацій, організаційна імпровізація, бриколаж.

В условиях современного украинского общества происходит передислокация многих организаций из зоны боевых действий. Это сопровождается неизбежной потерей их материально-технической базы, социального и морального капиталов, минимизацией социальных гарантий работников и т. п. Учитывая это, становится актуальным исследование особенностей функционирования организаций в непредвиденных ситуациях. Важным качеством любого «коллективного тела» является респонсивность - способность институциональной системы реагировать на вызовы социальной среды, на требования общества; воспринимать как внешние, так и внутренние изменения. Однако для успешного функционирования эвакуированных предприятий более подходящей является не респонсивная, а «импровизационная» модель организации. Ориентация на «импровизационную» модель позволяет организации осуществлять свою деятельность в аномальных условиях. Согласно организационной теории, предприятия должны применять «стратегию бриколажа»

Ключевые слова: организации, социология организаций, организационная импровизация, бриколаж.

In the conditions of modern turbulence and redeployment of many organizations from the war zone (with the inevitable loss of material and technical base, social and moral capital, minimization of social guarantees), it became urgent to study the functioning of organizations in unplanned situations. An important quality of any «collective body» is the responding ability of the institutional system to respond to the influence of the social envi-

ronment, the demands of society; to perceive changes and actions, coming from outside as well as from within. It is indicated that for displaced organizations the discourse about the respondent organization should replace the concept of an «improvised» organization. Orientation to the «improvisational» model allows the organization to continue to exist beyond normal operating conditions. Organizational theory suggests that enterprises also use the «bricolage strategy»: survival and functioning with an absolute minimum of costs, creating value «out of nothing», the organization's ability to apply a combination of available resources to solving pressing problems. Modern «evacuated» organizations do not have enough improvisational mechanisms as a source of innovation: they transferred all bureaucratic structures and procedures, in the hope that they will become the key to easy adaptation in new locations.

Keywords: organizations, sociology of organizations, organizational improvisation, bricolage.

У контексті обговорення нових «нерівностей» та «мобільностей» чільне місце посідає організаційний дискурс. Як колективний носій соціокультурних традицій, що має власний мікросоціальний простір, організація створює для індивіда унікальні для його досвіду соціально-трудова ситуації розвитку, закладає семіотичні зони, осмислює та оцінює професійні компетентності. Організація як частина соціального середовища відчуває на собі його загрози та ризики. В умовах передислокації багатьох організацій із зони бойових дій на сході України (з неминучою втратою матеріально-технічної бази, перерозподілом людських ресурсів, соціального й морального капіталів, мінімізацією соціальних гарантій), актуальним стає дослідження функціонування організацій у непередбачених ситуаціях. У складних умовах, коли необхідно реагувати швидко, організації та їхнє керівництво, на нашу думку, мають спиратися на найбільш придатну модель функціонування організації, яка допоможе їм визначитися, мобілізуватися, усунути непорозуміння між різними категоріями персоналу та спрямувати зусилля в напрямку реалізації своєї місії. Вразливість «організацій-мігрантів» в умовах тиску оточуючого середовища спонукає нас розглянути теоретичні аспекти імпровізаційної моделі організації. Закордонний досвід «імпровізаційних» організацій може стати адекватною стратегією виживання вітчизняних організацій, що мають різний ступінь невизначеності. Аналіз теоретичних підвалин імпровізаційної моделі організації як відносно нової організаційної концепції, на наш погляд, сприятиме кращому розумінню організаційних змін та оцінці складності організаційних нерівностей, що виникають у сучасному українському суспільстві.

Отже, метою цієї статті є виявлення можливостей та переваг використання імпровізаційної моделі переміщеними підприємствами.

Аналізуючи теоретичний дискурс обраної нами проблеми, перш за все зазначимо, що організаційні зміни складають об'єкт дослідження у соціології організацій (Р. Холл, Дж. Пфедфер, П. Романов) та менеджменті (П. Друкер). До організаційних метаморфоз соціологи під-

ходять з різних боків: по-перше, екологічний погляд вказує на вимушені зміни, що відбуваються проти бажання організацій, ставлячи їх на межу виживання; по-друге, державна політика та інституціональні процеси узаконення нових організаційних форм «працюють» разом у напрямку здійснення організаційних змін. Так, Дж. Пфедфер і Дж. Саланчик продемонстрували, що організації, які стикаються з взаємозалежністю, що не контролюється, намагаються використовувати більшу владу більш крупної соціальної системи та її адміністрації для того, щоб усунути труднощі або забезпечити поточні потреби. Ці автори зазначають, що середовище, яке формується політично, має дві характерні особливості: 1) особи, які приймають політичні рішення, частіш за все не відчувають безпосередньо наслідків своїх дій; 2) політичні рішення застосовуються поголовно до цілих класів організацій, що робить такі рішення менш адаптивними та гнучкими [1, с. 288].

У поле нашого наукового аналізу потрапили організації (корпоративні групи), які узгоджено (наприклад, за рішенням профільних міністерств) здійснили виведення активів та персоналу на територію, контрольовану Україною. В неконтрольованій частині Донбасу та у Криму залишилися артефакти або споруди (як архітектурно-просторовий фрейм розташування фізичного об'єкту), тобто «ідентифікаційні фіксовані межі» як традиційна складова сутності цих соціальних одиниць були втрачені.

У ході вимушеного організаційного переміщення трансформувалась не стільки діяльність у чистому вигляді, скільки сукупність уявлень про заклад (підприємство / компанію), працю, ознаки ідентичності (причетність, відданість, командний дух, зобов'язання). Переміщений організаційний простір поділив індивідуальні біографії співробітників і життєвий цикл організацій на «до» і «після» переїзду. Переміщення організацій в інше місто стало подією, що знаменує новий етап, початок нового нарративу, словесно об'єктивованого як «коли...», «з початком війни...». Рішення про переміщення та облаштування у новому місті приймалося топ-менеджментом організацій і виглядало як

суто раціональне. Разом з цим, Р.Холл вважає, що у реальному процесі прийняття рішень роль раціональності вельми обмежена. Межі раціональності пов'язані з нездатністю організаційних систем забезпечити максимальну або просто адекватну інформацію для прийняття рішення та нездатність соціального актора, що приймає рішення, охопити навіть ту інформацію, яка йому доступна [2, с. 263].

П. Друкер попереджає, що організації можуть постраждати від наївної віри в те, що «завтра буде краще, ніж учора», і акцентує увагу на деяких слабких місцях, по яких може вдарити нестабільність та неочікуванна зміна: помилкова або ненадійна інформація, партнерство між постачальником і виробником, особисте організаційне спілкування. «Стабільним і незмінним повинні бути фундаментальні аспекти діяльності: місія підприємства, його система цінностей, визначення продуктивності і результатів. Нарешті, рівновага між змінами і стабільністю повинна доповнюватися системою компенсацій, подяк і винагород» [3]. Тому в умовах сучасної турбулентності важливою якістю будь-якого «колективного тіла» є респонсивність – здатність інституційної системи відгукуватися на виклик соціального середовища, на вимоги суспільства; сприймати як зовнішні, так і внутрішні зміни. Для евакуйованих підприємств респонсивність є засобом, за допомогою якого організації намагаються управляти невизначеністю в у своєму оточенні. Однак, як вважає Р.Холл, парадоксальність респонсивності полягає в тому, що бувають випадки, коли «приймається рішення не вживати ніяких дій щодо деяких надзвичайних ситуацій». Виходячи з цього, як вважають деякі організаційні теоретики, дискурс про респонсивну організацію повинна замінити концепція «імпровізаційної» організації.

«Імпровізаційна» організація здатна прийти в рух у відповідь на кризу і продовжувати функціонувати під час і після кризи. Тобто, «імпровізаційна» організація може продовжувати операції за межами нормальних умов експлуатації (імпровізація як функціонування). У цьому контексті імпровізація часто пов'язана з розвідувальною (діагностичною) роботою і навчанням на власному досвіді, і це розглядається як механізм організаційної передачі знань [4] та припускає певну форму заповзятливості всередині організації. Заповзятливість означає процес незапрограмованих рекомбінацій існуючих елементів реальності.

Незважаючи на те, що класики менеджменту не використовують термін «імпровізація», Г. Минцберг описує організації, які генерують безперервно проекти без чіткого плану або мети, як адхократичні. К. Вейк стверджує, що імпровізація допомагає примирити організаційну напруженість, тому що «вона являє

собою суміш з попередньо продуманих і спонтанних рішень, так само, як організаційна дія змішується разом з деякою часткою інновації та контролю, експлуатації з розвідкою, рутини з позаплановістю, автоматичності з програмним керуванням» [5].

Ряд теоретиків розглядають імпровізацію як організаційний процес, який тісно пов'язаний з часом (як можна помітити в визначеннях, які описують імпровізацію як дію, що відбувається експромтом, у режимі реального часу, так і в самій останній момент). Стверджується, що імпровізація є ідеальною основою для розуміння часу на основі організаційних явищ, тому що сама імпровізація є процесом тісно пов'язаним з часом і має внутрішню діалектичну природу, оснований на змішуванні суперечних концепцій, таких як планування й дія, дисципліна і свобода, контроль і спонтанність. Дослідники схильні використовувати імпровізацію як транспортний засіб для формування діалектичного підходу до організаційних явищ, заснованих на часі і пропонують залучати імпровізацію як найважливіший навик для ефективного управління часом в організаціях [6].

Хоча існує сильна парадигма стратегічного планування, а також управлінські установки на переваги рутинізації і контролю, деякі соціологічні дослідження вказують, що імпровізація частіше зустрічається в організаціях, ніж вважають менеджери. Ф.Барретт пояснює, що менеджери часто намагаються створити враження, що імпровізація не відбувається в організаціях, в яких щільно розроблені системи управління мінімізують непотрібну своєрідність дій і відхилення від формальних планів. У постіндустріальному світі менеджери постійно опиняються на краю своєї компетенції, стикаються з усе більш складною і неоднозначною інформацією. За таких умов, не взяти на себе ризик є ризикованою поведінкою. Організаційна імпровізація допомагає легітимізувати нетрадиційне експериментування, інтуїція виступає як джерело знань, винахідливість як критичний ресурс, а помилкові рішення сприяють творчому процесу [7].

Попереднє знання і процедури мають важливе значення для імпровізації, але наявність стійких компетенцій не суперечить імпровізації. Ґрунтуючись на цьому розумінні, очікується, що ефективність організаційної імпровізація залежить від обробки накопичених знань, які називаються організаційною пам'яттю. Розумові здібності (декларативна пам'ять) і моторні навички (процедурна пам'ять) персоналу будь-якої організації стають важливими ресурсами для позапланової діяльності або імпровізації.

Просто мати ефективні процедури і розумних акторів було б недостатньо для створення

ефективної імпровізації. Якісне вивчення нових напрямків діяльності по розробці продуктів показало необхідність активно заохочувати деяку імпровізацію в рамках формалізованих програм, і сприймати ці традиції як сильні сторони.

В організаційному контексті, С. Браун і К. Ейзенхардт припускають, що організації з гнучкими технологічними процедурами будуть з більшою ймовірністю генерувати імпровізації в розробці нової продукції. В якості прикладу впливу процедурної пам'яті на плановане організаційне нововведення можна навести компанію Honda в США, яка зімпровізувала нову стратегію, щоб продати скутера Supercubs через спортивні магазини. Очевидно, що ефективність цієї імпровізації в значній мірі залежала від того, як команда Honda зуміла в потрібний час перебудувати традиційний репертуар маркетингу, продажу, управління фінансами [4].

Імпровізація може виявитися неефективною і навіть шкідливою, якщо організація має багатий репертуар процедурної пам'яті (наприклад, у вигляді організаційної рутини) і глибокий запас декларативної пам'яті (у вигляді більшої кількості абстрактної або теоретичної інформації). Отже, кожен імпровізаційний результат формується з комбінації стимулів і перешкод, таких як спільне бачення, різноманітність репертуарів реагування, непередбачені наслідки попередньої імпровізаційної діяльності, ослаблення норм, які б в іншому випадку обмежили організаційні дії, а також здатність інтерпретувати соціальні сигнали.

До пам'яті, що міститься в бункерах зберігання (фізичні артефакти) або екології робочого місця, найважче отримати доступ, ніж до форми, в якій відбуваються процедурні і декларативні процеси організаційної пам'яті. Зокрема, якщо декларативна пам'ять лежить у фіксованих офісних об'єктах, а не у портативній інформації, то буде важче рекомбінувати і перерозподілити знання нових цілей. Наприклад, готель не може імпровізувати нову комбінацію розташування і робочих процедур так само легко, як нове поєднання двох різних робочих процесів, оскільки сам готель не може легко бути переміщеним [8]. У випадку українських організацій, формальне «паперове» рішення про переміщення приймалося досить легко, але становлення організацій у новому фізичному просторі проходило вкрай важко (актуалізувалися процеси упорядкування реальності через переоформлення договорів про зміст спільної діяльності; процедури формалізації наптовхнулися на «дистанційну присутність» та ін.).

Правила та процедури, призначені для подолання цих надзвичайних ситуацій, з якими зіштовхується організація, є частиною того, що визначає ступінь формалізації. Як формальна, так і неформальна сфери відіграють важливу

роль у щоденному приведенні реальності організацій до звичного порядку (того, що існував до переїзду).

Хоча визнається, що згідно традиційної організаційно-управлінської теорії, режим чистого планування може бути адекватною відповіддю в ситуаціях, коли досить часу і немає тиску невизначеності, ми припускаємо, що менеджери повинні оцінити, коли настав час планувати а, коли прийшов час імпровізувати.

Отже, тиск часу і невизначеності часто виступає стимулом імпровізаційних процесів, пов'язуючи імпровізацію і планування на основі цих двох незалежних вимірювань. При достатньому часі і низькій невизначеності, менеджери можуть контролювати навколишнє середовище на основі детального аналізу і не бачити необхідності у відступках від планового сценарію. У нашому ж випадку, у виведених підприємств в умовах дефіциту часу і/або невизначеності, орієнтація на планування виявилася недостатньою і імпровізація стала альтернативною стратегією виживання. Переміщені організації використовували три сценарії імпровізації:

Перший сценарій використання імпровізації вибудовується при дефіциті часу, але низькій невизначеності. Тоді імпровізація характеризується високим рівнем спонтанності, низьким рівнем творчості, сильним впливом попередніх планів і процедур, а також простими комбінаціями знання і досвіду. Ці експромти не уявляють собою оригінальних творів, але разом з тим, імпровізовані відхилення дозволяють персоналу використовувати свою інтуїцію, щоб діяти і поступово пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі.

Другий поширений імпровізаційний сценарій, в якому проблемою є невизначеність. Навіть якщо є час для планування, то воно мало ймовірно, тому що окремі співробітники засмучені або занадто багато (або мало) можливих інтерпретацій несподіваних подій. Імпровізація корисна при таких обставинах, тому що це робить можливим ретроспективне осмислення вчинків. Замість того, щоб планувати і потім діяти, індивіди діють, а потім осмислюють ретроспективно свій досвід, щоб діяти знову. Імпровізація дозволяє окремим особам і фірмам вживати заходів (не знаючи їх наслідків), і знаходити структуру в рамках цього процесу навчання. Ця імпровізація характеризується низьким рівнем спонтанності, високим рівнем творчості і багатотою комбінації минулих знань і досвіду.

І, нарешті, найскладніший імпровізаційний сценарій, в якому планування неможливо через брак часу і недешифрованого навколишнього середовища (саме кризові ситуації і швидко мінливі / непередбачувані середовища характеризуються цими умовами). Організа-

ції, які до сих пір намагаються планувати в цих умовах швидко розчаровуються одночасним тиском і нездатністю зрозуміти, що відбувається навколо них. Імпровізація в цьому сценарії характеризується високим рівнем спонтанності і творчості.

Таким чином, ми визначаємо організаційну імпровізацію як процес одночасно спонтанний і творчий, і який можна описати як загальну відповідь на ситуації, коли окремі особи і групи повинні діяти, але їм не вистачає часу для планування і розуміння навколишнього середовища.

Одним з каналів організаційної імпровізації є бриколаж. Сучасна організаційна теорія пропонує підприємствам використовувати саме «стратегію бриколажа» – виживання і функціонування при абсолютному мінімумі витрат, створення цінності «з нічого», здатності організації застосувати комбінацію наявних ресурсів до вирішення нових проблем. Поняття «бриколажа» було введено в соціальні науки Леві-Стросом і зараз більш адаптоване для організаційно-управлінських досліджень як практика, що базується на таких основних постулатах: а) наявність ресурсів «під рукою»; б) рекомбінація ресурсів для нових процесів; в) власне виготовлення «нового змісту» [5].

Таким чином, організаційна трансформація суттєва зміна структури організації і практики завжди становить інтерес для дослідників. Протягом багатьох десятиліть питання навмисних чи спонтанних організаційних змін залишалися в основному за лаштунками організаційного мислення, поступаючись дорогу дискурсу про стабільність. Сьогодні, однак, чимало організацій стикаються зі світом економічних, політичних, технологічних змін, в якому флексибільність і здатність до навчання є девізами гнучкого виробництва, віртуалізації й самоорганізації. Сучасним бюрократичним

організаціям бракує імпровізаційних механізмів як основи інноваційності. В нові умови переміщені організації перенесли рутині бюрократичні структури та процедури, в надії, що саме вони стануть запорукою легкої адаптації на нових місцях розташування; повертається «посадове» агресивне лідерство, що було засноване на абсолютизації влади; топ-менеджмент та члени організацій вживають заходів, спрямованих на відтворення організаційних властивостей, що існували до «евакуації». Зазначимо, що навантаження зростає саме на управлінську ланку переміщених організацій: якщо раніше мистецтво менеджменту полягало в управлінні постійністю, одноманітністю, повторюваністю і продуктивністю, то тепер воно звелось до координування мінливості, складності, результативності і ефективності.

Адаптивне кризове управління переміщеними організаціями вимагає від керівника імпровізації, експериментування, відмови від масштабного та деталізованого стратегічного планування. Пропонується, по-перше, формування «культури сміливого діалогу»: створення атмосфери відкритості та прийняття ризику, по-друге, делегування відповідальності за адаптацію: наділити працівників всіх служб чуттєвою відповідальністю, створити канали передачі інформації, що формують колективний інтелект замість ієрархії та формального зв'язку. Відродження соціологічних служб у переміщених організаціях може посприяти виявленню осіб, найбільш підготовлених до освоєння нових знань і прийняття відповідальності, здатних служити в якості агентів трансформації для передачі інноваційних практик; створенню зацікавленості у керівників в інноваційній поведінці та множинних каналів для передачі думок і пропозицій персоналу; подоланню спадщини боязні ініціативи.

Література

1. Димаджю Пол, Пауэлл Уолтер Вуди. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // Западная социология: современные парадигмы: антология / Национальная академия наук Беларуси, Институт социологии, сост. Соколова Г.Н., сост. Титаренко Л.Г. Минск: Беларуская наука, 2015. 573 с.
2. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. 512 с.
3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Электронный ресурс] / П. Ф. Друкер // Экономический факультет. – Режим доступа: <http://books.efaculty.kiev.ua/men/4/g3/>.
4. Leone L. A critical review of improvisation in organizations: open issues and future research directions [Electronic resource]. Accessmode: <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=501578&cf=43>.
5. Weick K. E. Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis [Electronic resource]. Accessmode: <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.9.5.543>.
6. Moorman C. Organizational Improvisation and Organizational Memory/ C. Moorman, A. Miner [Electronic resource]. Accessmode: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Publications/AMR1998.pdf>.
7. Barrett F. J. Managing and improvising: lessons from jazz [Electronic resource]. Access mode: http://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/38011/inc_883158_GSBPP.pdf?sequence=1.
8. Time and Organizational Improvisation [Electronic resource]. Accessmode: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.524.1509&rep=rep1&type=pdf>.