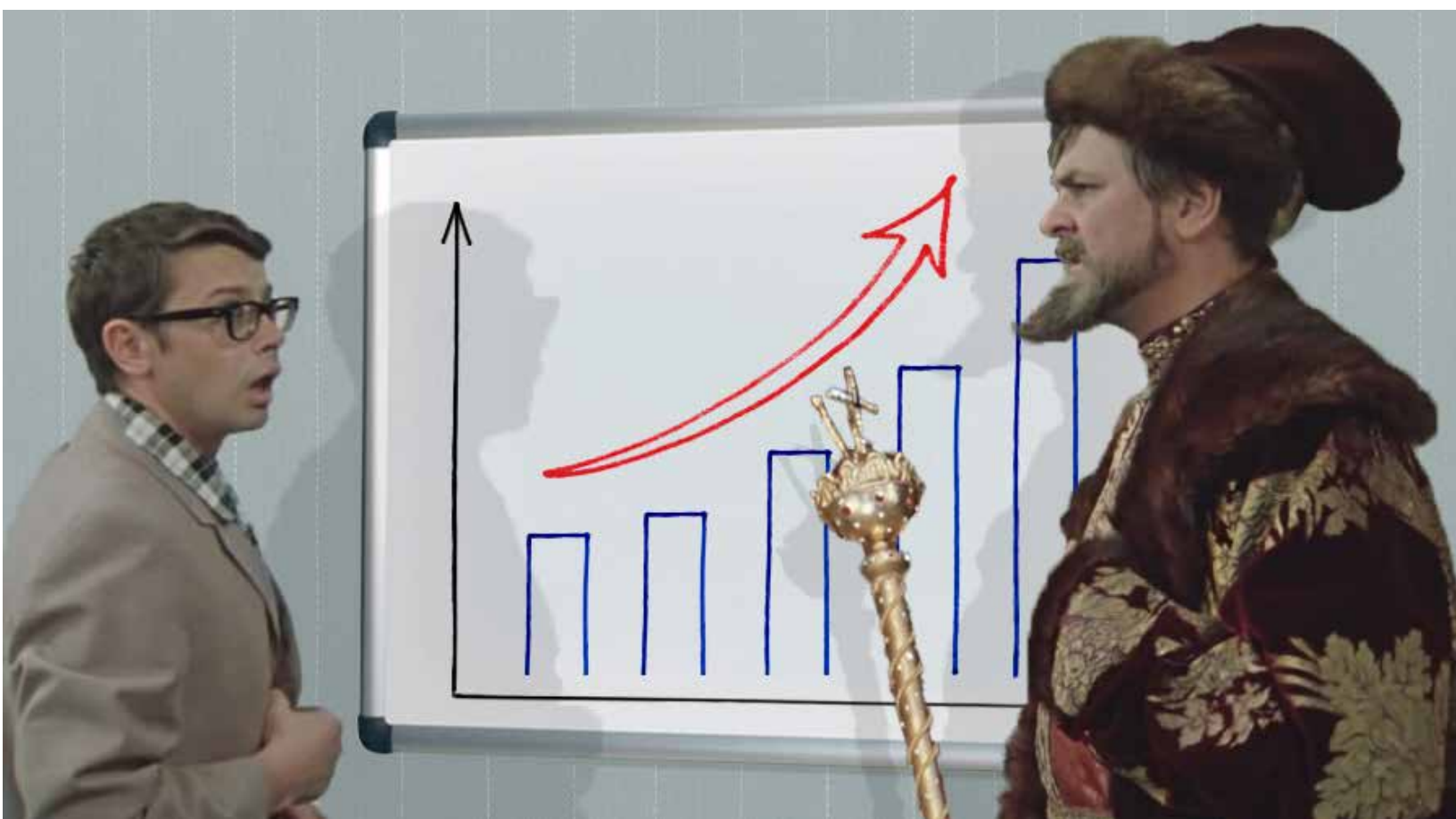


ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Часть 4

Русская модель управления:
стабильное и нестабильное состояния



«Управляем предприятием»



Владимир Ананьин

Независимый эксперт, преподаватель «Школы ИТ-менеджмента» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ и «Высшей школы бизнес информатики» Высшей Школы Экономики. С ним можно связаться по e-mail: V.Ananiin@gmail.com.

Мы продолжаем цикл статей «Особенности национального управления». Несмотря на активные заимствования западных управленческих практик, на протяжении столетий в России воспроизводилась одна и та же модель управления — русская модель. Это ясно описал Александр Прохоров в своей книге «Русская модель управления». Цель статьи — показать специфику русской модели управления и ее место в контексте других национальных моделей, в частности таких современных законодателей мод, как американской и японской. Анализ моделей проводится путем сравнения управленческих практик устранения нештатных ситуаций в деятельности организации. В этой части статьи дан сравнительный анализ базовых принципов русской модели управления в сравнении с американской и японской, а также описана практика управления инцидентами и нештатными ситуациями. Даются ответы на три вопроса:

1. В чем специфика русской модели управления?
2. Какова практика управления инцидентами и устранения нештатных ситуаций в русской модели управления?
3. Как в этой практике проявляются слабые и сильные стороны национальной модели управления?

Автор искренне благодарен Павлу Алферову, Константину Зимину, Александру Шишкину и Александру Башнину за высказанные глубокие идеи и ценные замечания, которые оказали влияние на представленные в статье мысли.

Рационально мыслящий русский управленец не тратит время и силы на экономию, он тратит их на привлечение дополнительных ресурсов.

Александр Прохоров

Русскую модель управления подробно исследовал Александр Прохоров [1]¹:

В каждый момент времени русская система управления пребывает в одном из двух состояний — или в состоянии стабильном, спокойном, или же переходит в нестабильный, аварийный, кризисный режим работы. В стабильном состоянии управление осуществляется неконкурентными, административно-распределительными средствами. С переходом к нестабильному состоянию стиль действий всех управленческих звеньев коренным образом меняется. Система управления становится агрессивно-конкурентной.

Этот тип управления он назвал «аварийно-мобилизационным»:

В случае с эвакуацией можно выделить следующие управленческие факторы, обеспечившие положительный результат: во-первых, мобилизация и перераспределение ресурсов на ключевые направления; во-вторых, создание централизованных контрольных (а при необходимости и контрольно-репрессивных) структур; в-третьих, автономность низовых подразделений. Эти же факторы имели решающее значение и в других примерах успеха русской модели управления на протяжении всей российской истории.

В каждый момент времени русская система управления пребывает в одном из двух состояний — либо в стабильном состоянии, либо переходит в нестабильный, аварийный, кризисный режим работы.

В нестабильное состояние система переходит, когда кризисная ситуация возникает, продолжает развиваться и угрожает катастрофой. Для устранения кризисной ситуации система переходит в стабильное состояние. После того как кризисная ситуация устранена, она возвращается в стабильное состояние. Стабильное и нестабильное состояние русской системы управления периодически сменяют друг друга. Оба состояния могут быть пред-

ставлены управленческой пирамидой Масааки Имаи (рис. 11).

Поскольку русская модель управления может находиться в двух состояниях, культурные нормы и представления мы тоже будем описывать отдельно для каждого состояния.

Нестабильное состояние системы

- **Главное действующее лицо** — это низовые ячейки (подразделение, цех, команда, компания, воинская часть). В ситуации надвигающейся катастрофы низовые ячейки мобилизуются, становятся более автономными и начинают конкурировать между собой (верхняя часть пирамиды).
- **Высшая ценность** — выполнить поставленную задачу, причем любой ценой. Дух нестабильного состояния системы хорошо отражает слова знаменитой песни советских времен «...нам нужна одна победа, Одна на всех — мы за ценой не постоим».

¹ Все цитаты здесь и далее приведены из книги Александра Прохорова «Русская модель управления».

- **Первый механизм решения поставленной задачи** — «конкуренция администраторов». Эта конкуренция принципиально отличается от конкуренции в американской и японской моделях управления. В американской модели острота конкуренции ограничивается правилами игры, которые задаются рациональными законами, в японской модели — традицией. В русской модели конкуренция самая жестокая — это борьба за выживание низовой ячейки. Иногда это выживание физическое. Такой тип конкуренции Прохоров назвал «конкуренцией администраторов» (руководителей этих низовых ячеек).

... западное управление можно назвать «администрированием конкурентов». Русская модель управления в своем нестабильном состоянии занимается вещами прямо противоположными. Она навязывает низовым ячейкам «конкуренцию администраторов». В России внутри каждой кластерной единицы — в цехе, в команде, в фирме, в воинской части — отношения преимущественно неконкурентные. А между собой кластеры связываются уже конкурентными отношениями. Это совершенно другой тип деятельности — конкуренция администраторов. Данный тип конкурентной борьбы значительно сильнее, чем западная конкуренция, он ускоряет все процессы, отличается неизмеримо большей жесткостью и за меньший срок достигает большей силы конкурентного воздействия.

- **Второй механизм решения поставленной задачи** — сплоченность участников низовых ячеек. Внутри низовой ячейки отношения, как и в японской модели, неконкурентные. Там тоже действует коллективная ответственность и круговая порука. Но связи между людьми гораздо более близкие. Ничто так не сплачивает лю-

дей, как ощущение близости братской могилы. В этом случае личные неформальные связи приобретают первостепенное значение, и русское «Ты» становится важнее, чем японское «Мы», а американское «Я» вообще исключается. Общая катастрофа будет катастрофой каждого. В такой ситуации значение русского понятия «не ударить в грязь лицом» приобретает особый колорит по сравнению с японским «потерять лицо» или аме-

Русская модель управления в нестабильном состоянии навязывает низовым ячейкам «конкуренцию администраторов». Этот тип конкурентной борьбы значительно сильнее и жестче, чем конкуренция в американской модели.

риканским «лузер (неудачник)». Если американская рыночная конкуренция основана на том, что «невидимая рука рынка» рано или поздно найдет правильное решение, то русская конкуренция администраторов основана на том, что до катастрофы уже рукой подать и найти правильное решение может только своя собственная волевая рука.

- **Управление конкуренцией администраторов** носит обеспечивающий характер (нижняя часть пирамиды). Менеджмент обеспечивает решение четырех задач:
 1. **обеспечение автономности и независимости низовых ячеек.** Особенность русской системы управления — сочетание централизации «наверху» и практически полной автономности «внизу».

² Полюдье — способ сбора дани с восточнославянских племен в Древней Руси. Князь с дружиной объезжал подвластные земли и племена с целью утверждения своих прав и сбора дани. «Подданные» отдавали дань только под угрозой применения силы. Например, князя Игоря «с малой» дружиной, который захотел взять больше дани, чем положено, древляне просто убили. Во всем остальном племена были абсолютно независимы и не подчинялись князю.

Сверху вниз, до уровня кластерных единиц — полная централизация. Зато внутри кластера — полная автономия.

Государство занято главным образом тем, что мобилизует и перераспределяет ресурсы между первичными социальными, военными и производственными ячейками — так называемыми кластерами. А внутри этих ячеек сохраняется та же автономность, как и во времена полюдья²;

2. постановка задач администраторам низовых ячеек. Учитывая автономность низовых ячеек, необходимо ставить задачи централизованно и четко.

Фактически русская система управления, так же как и системы управления европейских стран, базируется на делегировании полномочий. Но в России это делегирование не охватывает все звенья управленческой цепи сверху донизу, а распространяется лишь на низовой уровень, на уровень кластерной единицы.

При этом задачи администраторам ставятся так, что сами задачи практически не выполнимы, а исполнителям «отступать не куда — позади Москва»;

3. мобилизация, распределение и перераспределение ресурсов. Для выполнения поставленных задач низовым ячейкам даются огромные ресурсы.

Перераспределение ресурсов, как универсальная «управленческая отмычка» применялось и применяется и государственными органами управления и негосударственными организациями, и населением;

4. обеспечение жесткого контроля исполнения поставленных задач. Иногда такой контроль совмещен с жестокими репрессиями. За невыполнение поставленных задач могут не просто уволить (это еще не так страшно), но и посадить в тюрьму или даже расстрелять на месте.

Жесткость начальства стала следствием скудности доступного ему арсенала средств управленческого воздействия.

Похоже, именно на этих четырех китах и была создана плановая экономика СССР.

- **Результативность. Конкуренция администраторов** — самая жестокая, но и самая результативная форма конкуренции. В этих условиях совершались самые катастрофические ошибки, но одновременно достигались и прорывные решения и великие достижения, которыми потом питался весь мир. Именно эти прорывные решения, достигаемые в нестабильном состоянии русской модели, создают задел, который она потом «проедает» в стабильном состоянии.
- **Эффективность. В условиях нестабильного состояния русская модель обладает непревзойденной результативностью, но при этом хищнически расходует мобилизованные ресурсы.**

У системы управления нет необходимости экономить ресурсы. Расточительство с лихвой компенсируется высокими мобилизационными возможностями. Мобилизационные возможности позволяли не заботиться о рациональной организации труда, оптимальном составе персонала и наличии необходимого оснащения. Все недочеты и недоработки можно было компенсировать интенсивностью труда и завышенной численностью.

Русская модель безжалостна к низовым ячейкам и их людям. Но в условиях близкой катастрофы люди низовых ячеек принимают на себя такую самоотверженность. Автономность кластеров обеспечивает выживание населения в кризисные, нестабильные периоды, когда аппарат управления занят лишь мобилизацией и перераспределением ресурсов.

Стабильное состояние системы

Когда катастрофа миновала и кризисная ситуация устранена, система управления начинает «зализывать раны».

В периоды нестабильного состояния системы управления огромные людские жертвы и хищническое использование ресурсов неизбежно приводят к истощению страны и ослаблению ее мобилизационных возможностей. И население, и государственный аппарат нуждаются в передышке, чтобы «зализать раны», восстановить численность, залатать бреши в экономике, восстановить упавший уровень потребления.

- **Главное действующее лицо** — это администраторы-чиновники. Командиры нестабильного состояния (администраторы) становятся начальниками и носителями основных ценностей модели управления (верхняя часть пирамиды).
- **Высшая ценность** — ничего не менять и «законсервировать» все как есть. Администраторы-чиновники ориентируются на достигнутый «статус кво» и всячески стремятся его сохранить.

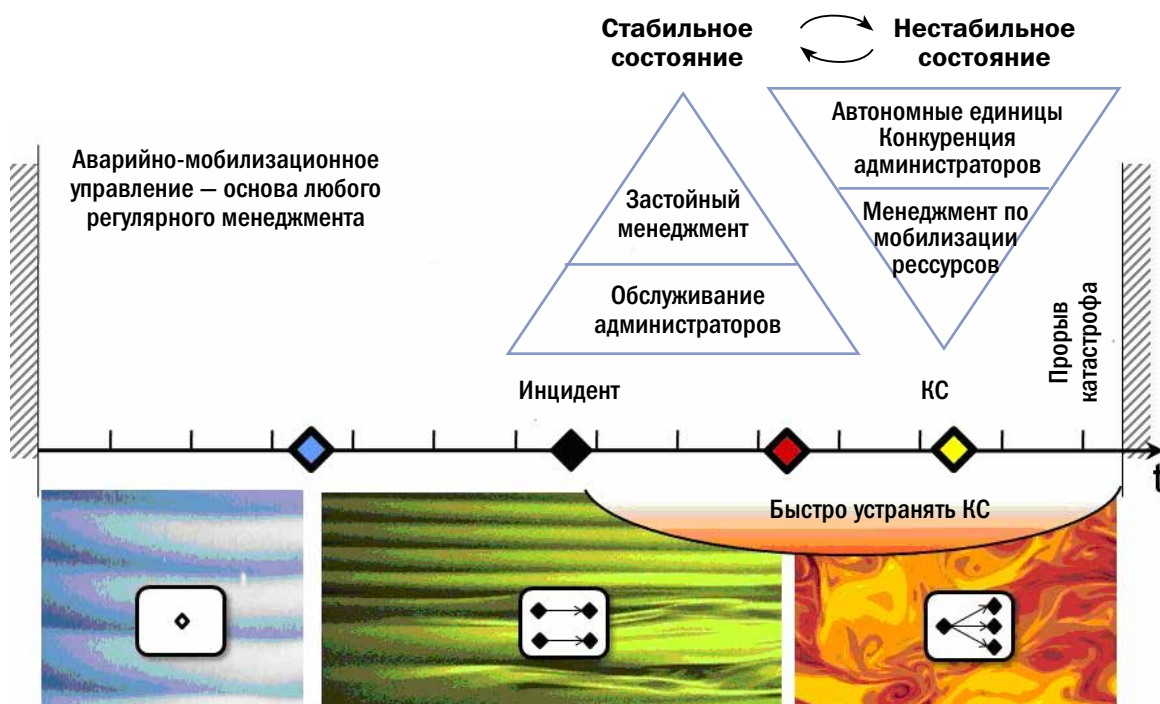


Рис. 11. Русская модель управления.

- **Управление постепенно становится «застойным».** Администраторы живут достижениями нестабильного периода, активно их проедают и разбазаривают. Низовые ячейки вынуждены отойти на второй план (в них больше нет такой острой необходимости, новая кризисная ситуация еще не наступила) и переходят к обслуживанию администраторов (нижняя часть пирамиды). Попытки некоторых низовых ячеек рационально и эффективно организовать работы начинают вступать в противоречие с:
 - «революционными» методами управления, пришедшими из нестабильного состояния;
 - неформальными отношениями, которые доминируют в низовых ячейках;
 - нарастающим вязким сопротивлением администраторов-чиновников.

В организациях нарастает вязкое сопротивление инициативам и организации постепенно теряют способность к изменениям. Незавидна судьба инноваций в стабильном состоянии: они либо умирают не родившись, либо уходят на сторону, либо ждут своего звездного часа нестабильного состояния.

- **Результативность.** В стабильном состоянии русская модель управления быстро теряет свою результативность. Конкуренция перестает быть такой жесткой и бескомпромиссной. Кризисные ситуации ликвидированы и масштаб амбиций сокращается, да и низовым ячейкам теперь есть куда отступать, есть чего терять. Вязкое сопротивление администраторов-чиновников, особенно в своей крайней форме коррупции, сокращает мобилизационные и перераспределительные возможности системы. Конкуренция становится фиктивной и «бумажной», планы перестают быть

реальными, и система контроля начинает сама себя обманывать.

Нельзя сказать, что в стабильном состоянии организации совсем уж не способны получить никакого результата. Какой-то результат есть, но чуда не происходит.

- **Эффективность.** В этом случае результаты носят локальный характер и достигаются большим перерасходом ресурсов и времени. Достигаются эти результаты, как правило, все теми же методами нестабильного состояния, через преодоление какого-нибудь локальной кризисной ситуации.

В стабильном состоянии русская модель управления быстро теряет свою результативность. Администраторы-чиновники стремятся «законсервировать» ситуацию. Конкуренция перестает быть жесткой и бескомпромиссной.

бильного состояния, через преодоление какого-нибудь локальной кризисной ситуации. В качестве наблюдателя или даже непосредственного участника автор много раз видел проекты, которые выполнялись по очень логичным и хорошо проработанным методологиям квалифицированными и опытными профессионалами, но, захлебнувшись в вязком сопротивлении организации заказчика, терпели бедствие. От катастрофы их спасало то, что в условиях кризисной ситуации эти профессионалы «творчески дорабатывали» (ломали об коленку) правильные импортные методологии и из того, что оставалось, делали что-то свое, нужное в данном месте и в данное время. Это не единичные случаи, а массовое явление. По личным наблюдениям автора, в российских организациях выживают только те результаты, которые прошли через горнило кризисных ситуаций.

Застой людьми воспринимается как сытое безвременье, в котором нестабильный период живет уже как миф героического прошлого. И нужна очень сильная угроза катастрофы, что бы цикл повторился. Как удастся преодолеть административные барьеры бюрократии и привычки населения и перевести систему в нестабильный режим — предмет отдельный, и этому вопросу Прохоров посвятил специальную главу своей книги. Здесь мы не будем на этом останавливаться. Но именно в стабильном состоянии, особенно когда оно затянулось, русская система управления оказывается крайне уязвимой.

Смена состояния меняет механизмы отбора лидеров. В нестабильном состоянии масштаб амбиций и катастрофы всегда грандиозен, но масштаб амбиций всегда больше масштаба надвигающейся катастрофы. Кто-то, стоя на краю пропасти (катастрофы), должен суметь поставить амбициозные задачи и взять на себя за это ответственность. При этом еще кто-то должен взять ответственность за их решение и суметь их решить. Нестабильная фаза выводит на свет талантливые, неординарные личности. Стабильное состояние выводит на свет «чиновничьи» таланты, направленные на обеспечение личного успеха в условиях вязкого сопротивления организации. Это чиновник, умеющий жить в структуре и «тихо питаться» от нее. Это не означает, что в этот период талантливые и неординарные личности исчезают, — нет, их победы локальны и они просто незаметны. Те легендарные личности, которые пережили свое время, канонизируются и с почетом встраиваются в новую застойную систему управления. Именно такая резкая смена

жизненных ценностей русской модели неизбежно порождает конфликты между поколениями.

Если русская модель так неэффективна, то почему она еще жива? В период нестабильного состояния мобилизованные ресурсы интенсивно расходуются, но достигнутая победа позволяет включить в оборот новые ресурсы, которые восполняют потраченные.

Если русская модель так неэффективна, то почему она еще жива? По мнению Прохорова, в период нестабильного состояния идет интенсивный расход мобилизованных ресурсов, но при этом достигнутая победа позволяет включить в оборот новые ресурсы, которые с лихвой восполняют потраченные. На его взгляд, именно русской модели управления Рос-

сия обязана самой большой территорией государства. Похоже, именно с русской моделью управления связан парадокс побед российского государства: когда после побед оно входит в состояние стабильности и для побежденных государств становится «дойной коровой».

Управление инцидентами в русской модели

Двум состояниям русской модели управления соответствуют два подхода к управлению инцидентами (рис. 11):

- нестабильное состояние системы — быстрое устранение кризисных ситуаций;
- стабильное состояние системы — игнорирование инцидентов («само рассосется»), в некоторых случаях — их устранение.

Преодолев все кризисные ситуации, русская модель управления переходит в состояние стабильности и смещается в зону управления инцидентами. Однако перехода к полноценной модели управления инцидентами, как правило, не происходит. Связано это с тем, что в стабильном состоянии система управления стремится «законсервировать» ситуацию, конкуренция фиктивна, ресурсы распределяются административно. Все это не стимулирует компании к управлению инцидентами, а напротив, подвигает к их игнорированию и сокрытию.

В результате управленческие практики предотвращения инцидентов носят специфический характер и на российских предприятиях являются, скорее, исключением, чем правилом (см. таблицу 4). Использование этого сценария работы с инцидентами встречается, например, на опасных производствах, где инциденты быстро развиваются в кризисные ситуации или даже в катастрофу.

Между тем система управления быстро впадает в застой, разбазаривает свои достижения, и возникает необходимость снова вернуться в зону работы с кризисными ситуациями. В ряде случаев система сама порождает кризисные ситуации, что особенно характерно для государственных предприятий.

Таблица 4. Управление инцидентами в русской модели управления.

Стабильное состояние	Нестабильное состояние
Отношение к инцидентам	
Инциденты происходят постоянно, но они не требуют каких-то специальных мер, пока не превращаются в кризисную ситуацию.	Срочно разрешаем кризисную ситуацию. С остальными инцидентами разберемся потом.
Главная задача	
В основном, не замечать и скрывать инциденты (в некоторых случаях — частично управлять ими).	Быстро устранять кризисные ситуации.
Профилактика инцидентов	
Не применяется, в стабильном состоянии система не смотрит вперед.	Об этом никто даже не задумывается — «нам не до того».
Изменения и улучшения	
Система сильно сопротивляется любым изменениям, инициативы тонут в вязком сопротивлении организации.	Перед лицом реальной жесткой кризисной ситуации система резко меняет правила игры — становятся возможными любые изменения и действия («цель оправдывает средства»).

Частные предприятия могут дальше отойти от устранения кризисных ситуаций в сторону сценария устранения инцидентов, но все равно в стабильном состоянии система управления не «поощряет» управление инцидентами, а их кризисы далеко не отстают. Неслучайно реально работающий риск менеджмент — это большая редкость на российских предприятиях. Причем это относится и к частному проектно-ориентированному бизнесу. Там, где господствуют кризисные ситуации, все риски уже наступили (вероятность их наступления уже 100 %).

Русская модель постоянно находится под давлением догоняющего развития. В стабильном состоянии приходит осознание, что задел героического прошлого нестабильной фазы исчерпан. И так как в стабильном состоянии русская модель своих инноваций не усваивает и не признает, то приходится ориентироваться на копирование чужого опыта. Парадокс русской модели состоит в том, что в стабильном состоянии система вообще

сильно сопротивляется любым изменениям и внедрение импортных практик часто приводит к неоднозначным результатам. В этом состоянии в системе включается коллективное и весьма изощренное творчество по потоплению инициатив в вязком сопротивлении организации. «Не такое переживали, и эту напасть переживем». В этой области русская модель вырастила целый арсенал изощренных управленческих практик.

Для того чтобы в русской модели управления в организации начались инновации, нужна угроза. Чем сильнее угроза, тем восприимчивее система к внешним инновациям и тем интенсивнее и радикальнее она генерирует свои.

Для того чтобы в организации начались инновации, русской модели нужна угроза. Чем сильнее угроза, тем восприимчивее система к чужим инновациям и тем интенсивнее и радикальнее она генерирует свои. Для генерации потока инноваций американская модель использует энергию рыночной конкуренции, японская модель — энергию традиции. Русская модель инноваций, похоже, работает на энергии угроз больших кризисов и катастроф. Именно холодная война и гонка вооружений привели к созданию в СССР того научно-технического и образовательного задела, который Россия использует до сих пор.

Литература

1. Прохоров А. П. «Русская модель управления», М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.



В последней части статьи читайте о реальной практике управления в российских компаниях и миссии русской модели.