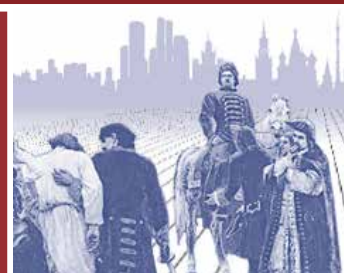




управляем предприятием

ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

РОССИЙСКАЯ
ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ
И ЗАПАДНЫЕ
ПРАКТИКИ
УПРАВЛЕНИЯ



СРАВНЕНИЕ
АМЕРИКАНСКОЙ
И ЯПОНСКОЙ
МОДЕЛЕЙ
УПРАВЛЕНИЯ

СЦЕНАРИИ УПРАВЛЕНИЯ
ИНЦИДЕНТАМИ В РАЗНЫХ
МОДЕЛЯХ УПРАВЛЕНИЯ



СОДЕРЖАНИЕ

3 Российская действительность и западные практики управления.

Жизненный цикл инцидента

Показана специфика 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.

13 Сценарии управления инцидентами в разных моделях управления

Три базовых сценария управления инцидентами. Как американская, японская и русская модели управления работают с нештатными ситуациями.

22 Сравнение американской и японской моделей управления

Сравнительный анализ базовых принципов американской и японской моделей управления в применении к практике управления инцидентами.

32 Русская модель управления: стабильное и нестабильное состояния

Сравнительный анализ базовых принципов русской модели управления в сравнении с американской и японской, а также описана практика управления инцидентами и нештатными ситуациями.

42 Заимствование практик управления и миссия русской модели.

Рассматривается заимствование различных практик. Обсуждается, какова же ценность русской модели управления с точки зрения управленческой науки и как должны развиваться исследования русской модели управления дальше.

Учредитель и издатель: фирма «1С»

Главный редактор Константин Зимин

Редактор Михаил Глинников

Литературное редактирование

Татьяна Кодаченко

По всем вопросам и предложениям
обращайтесь на почту upr@1c.ru

© «Фирма 1С» 2015

Все права защищены.

Ни одна часть настоящего издания

ни в каких целях не может быть

воспроизведена в какой бы то ни было форме,

если на это нет письменного разрешения



управляем предприятием



ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Российская действительность
и западные практики управления.
Жизненный цикл инцидента



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

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». Данная работа продолжает исследование русской модели управления, начатое Прохоровым.

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. Для американской, японской и русской моделей управления будут даны ответы на три вопроса:

1. В чем специфика практики устранения нештатных ситуаций?
2. Как в национальной специфике этой управленческой практики проявляется общая логика национальной модели управления?
3. Как в национальной специфике практики устранения нештатных ситуаций 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.

*Это не ошибка, это новая
недокументированная возможность.*

Из фольклора программистов

Российская действительность и западные практики управления

В 2002 под эгидой журнала «Эксперт» вышла замечательная книга консультанта и преподавателя Ярославского университета Александра Прохорова «Русская модель управления» [1]. Свое предисловие к этой книге Александр Привалов начал со следующей фразы: «Книга, предлагаемая Вашему вниманию, удивительно, почти издевательски актуальна, ибо трактует самые коренные проблемы российской жизни, объясняет вещи, составляющие суть любой злобы любого нашего дня».

Прохорову удалось показать, что, несмотря на активные культурные (в том числе и управленческие) заимствования у западной цивилизации, в России столетиями воспроизводилась одна и та же модель управления. Эту модель он назвал аварийно-мобилизационной. Прохоров показал, что она обладает удивительными свойствами:

Какую бы сферу деятельности ни рассматривать, обнаруживается одна и та же закономерность — неподходящими, негодными средствами все-таки достигается весомый результат. В этом, по-видимому, и заключается парадокс российского управления — управление, неэффективное в каждом конкретном пункте в каждый момент времени, в конечном счете, достигает таких успехов, для достижения которых вообще-то требуется эффективное управление [1].

В своей книге Александр Прохоров не только описал, но и показал внутреннюю парадоксальную логику функционирования русской модели управления, факторы, тенденции ее становления и развития¹.

За прошедшие с момента издания 12 лет актуальность книги только возросла. Идеи Прохорова актуальны особенно сейчас, когда развитые страны пытаются перекрыть России доступ к технологиям, методам и идеям, а российский менеджмент и государство начинают понимать, что жить придется все-таки своим умом. Сразу после выхода книга получила много восторженных отзывов в печати, преподаватели российских МВА-школ включили ее в свои списки рекомендованной литературы. И...

И ничего. За эти 12 лет изложенные автором идеи при всей их современности остались не востребованными на практике, они оказались на периферии практики российского консалтинга и менеджмента. Консультанты по-прежнему поставляют

¹ Краткое изложение идей Александра Прохорова читайте в статье «Русская модель управления по Прохорову».

российскому менеджменту западные «лучшие практики», а наш менеджмент упорно продолжает корезить их до неузнаваемости. После чего обе стороны сетуют на «незрелость» менеджмента заказчиков и консультантов: «Практики-то были лучшими! А вы..! Мы (вы) не доросли до нужного уровня зрелости». И так продолжается уже более двух десятков лет.

Почему так происходит? Почему идеи Александра Прохорова, основанные на глубоком анализе реальной практики управления в России, не получили своего продолжения в российской практике консалтинга? Почему российская аварийно-мобилизационная модель управления не стала предметом многочисленных исследований, монографий и конференций? Почему мы не слышим о специфических российских моделях управления (или слышим, но исключительно в отрицательном ключе)?

Идеи Александра Прохорова о русской аварийно-мобилизационной модели управления при всей их современности остались невостребованными на практике. Мы упорно полагаем, что западные «лучшие практики» лучшие и для условий России

Признанные практики управления, уже более 20 лет приходящие к нам из западного менеджмента, в России рассматриваются как образцы для подражания, то есть «лучшие практики». Почему мы по-прежнему полагаем, что западные «лучшие практики» применимы в российских условиях? Ведь 20 лет их активного внедрения доказали, что далеко не всё приживается на российской почве. При этом нельзя сказать, что русские менеджеры и консультанты были плохими учениками, они старались как могли.

Однако, согласно логике «лучших практик», несоответствие им расценивалось как нечто ущербное, как незрелость и отсталость (а подчас — и хаос). В этом случае даже не допускалась мысль, что «незрелость» может быть просто другой практикой управления (хаос — другим порядком), которую мы пока не понимаем. Поэтому отклонения от западных «лучших практик» почти всегда рассматривались как вина (выражаясь политкорректно — незрелость), а не как объективный предмет, достойный изучения.

Сегодня наш российский консалтинг и бизнес-образование двигают в основном западные практики управления. Осознанных и описанных российских практик пока мало, а чужие — под рукой. Западный менеджмент и консалтинг давно научились не только выявлять свои различные практики управления, но и превращать их в коммерческие продукты. Эту колоссальную работу русскому менеджменту и консалтингу еще предстоит проделать.

Национальные модели управления и постановка задачи

Влияние национальной культуры на практику управления осознано давно. Начиная с 60-х годов прошлого столетия, в мире начались систематические исследования межкультурных различий в управленческой практике. Появилась наука «Сравнительный менеджмент» [2], которая сосредоточилась на описании и систематизации особенностей управленческих практик, связанных с национальной культурой.

Слово «**практика**» в переводе с греческого означает «действенный». Под управленческой практикой мы будем понимать как множество задач управления, так и способов, подходов и методов их решения.

Во всех культурах приходится решать одни и те же задачи управления, например, принятие решений, ведение переговоров, планирование, контроль, устранение нештатных ситуаций. Но при этом в разных культурах эти задачи решаются разными способами. В каждой из них за столетия развития реализовалось множество управленческих практик. При всем их разнообразии в каждой культуре эти практики опираются на свой понятийный аппарат и свои общие принципы, которые отражают общую логику использования управленческих практик. Именно этот понятийный аппарат и набор принципов бытующих управленческих практик и составляют то «ядро», на котором развиваются управленческие практики. Тогда можно ввести понятие «национальной модели управления»:

Национальная модель управления — это понятийный аппарат и набор базовых принципов различных управленческих практик, принятый по умолчанию и возведенный в ранг культурной нормы.

Национальная модель управления проявляет себя повсеместно во всех управленческих практиках, бытующих в данной культуре, и на всех уровнях управления; как устойчивая норма (культурная константа) она передается из поколения в поколение. В рамках сравнительного менеджмента были выявлены и описаны большинство национальных моделей управления.

В сравнительном менеджменте сформировался набор параметров сопоставления культурных особенностей применения управленческих практик. Примеры таких параметров [2]:

- дистанция власти;
- индивидуализм/коллективизм;
- мужественность/женственность;
- избегание неопределенности/принятие неопределенности;
- моноактивность/полиактивность (установка на то, чтобы в одно время заниматься только одним делом или сразу несколькими);
- отношение к использованию рабочего времени и пространства.

На основе сравнительного анализа управленческих практик сравнительный менеджмент пытается объяснить причины различий национальных моделей управления.

Наиболее подробно, как «законодатели мод», были описаны американская и японская модели. Русской модели управления повезло значительно меньше. Традиционно русская культура на протяжении многих веков активно впитывала идеи, в том числе и управленческие практики, западной культуры². В результате сформировалось устойчивое восприятие русской модели как чего-то переходного, несамостоятельного и недоразвитого. Эта традиция особенно укрепилась в 90-е годы XX века, когда российские государственные и частные предприятия пытались массово копировать и адаптировать западные (в основном американские) практики управления. Почти всё российское бизнес-образование и консалтинг и по сей день обслуживают этот конвейер копирования и адаптации.

² Очень много об этом написано в книге Прохорова А. П. «Русская модель управления», ЗАО «Журнал «Эксперт», 2002.

Результаты исследования Прохорова [1] прозвучали полным диссонансом этой тенденции. На множестве исторических примеров ему удалось показать, что при всем масштабе заимствования голландских (XVIII в.), немецких (XVIII—XX вв.), французских (XVIII—XIX вв.) и американских (XX в.) управленческих практик на протяжении столетий в России воспроизводилась одна и та же модель управления — русская модель. Он также смог показать, что ситуация не изменилась даже в 90-е годы, когда Россия бросилась в объятия американской модели управления. Русская модель опять проявила себя как своеобразная культурная константа, замечательно описанная крылатой фразой В. С. Черномырдина: «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

Русская модель управления может стать своеобразным Эльдорадо практик управления, и оно еще только ждет своих старателей. Пора его осваивать

Если русская модель управления так устойчива, значит, она обладает мощной объективной внутренней логикой, которая способна не только переваривать инородные практики, но и породить свои. Здесь уместна аналогия с русским языком, который, обладая глубинными традициями, феноменальной устойчивостью и адаптивностью к культурным и межкультурным изменениям, породил великую русскую литературу. Прохоров показал, что русская модель управления

чрезвычайно устойчива и адаптивна. Похоже, русская модель может стать своеобразным Эльдорадо практик управления, и оно еще только ждет своих старателей. Пора осваивать это Эльдорадо, тем более что оно у нас под ногами!

Давайте попробуем продолжить исследование русской модели управления, начатое Прохоровым.

Инцидент и его жизненный цикл

Проведем анализ национальных моделей управления, сравнив управленческие практики устранения нештатных ситуаций. Ничто так ярко не проявляет особенности национальной модели управления, как практики разрешения нештатных ситуаций.

Разрешение нештатных ситуаций — это базовая задача любого управления. Руководитель планирует деятельность своей организации (компании, подразделения, проекта, рабочей группы) и рассматривает свой план в процессе его выполнения как норму, а запланированные работы — как некоторую штатную деятельность. В процессе выполнения плановых работ происходят непредусмотренные (случайные) события, несущие угрозу выполнению плана или вообще получению какого-либо положительного результата. Эти нештатные ситуации должны быть устранены, пусть иногда даже ценой изменения плана.

Отметим, что границы между штатной и нештатной деятельностью весьма подвижны. Это линия фронта бесконечной борьбы порядка и хаоса. Стандартизация и открытие новых методов управления превращает нештатную деятельность в штатную. Например, открытие Э. Демингом управленческого цикла PDCA (Plan — Do — Check — Act/Планирование — Выполнение — Проверка — Действие) превратило управление из индивидуального

³ На рисунке 1 и в дальнейшем мысленные причинно-следственные связи событий будем обозначать на рисунках пунктирными стрелками, а конкретные действия, приводящие к устранению инцидента, — сплошными.

искусства в коллективную регулярную деятельность. С другой стороны, наши стандарты и планы постоянно нарушаются, требуя срочных нештатных действий. Парадокс штатной деятельности состоит в том, что, задавая новую норму, она порождает и возможность отклонения от этой нормы, и тем самым умножается объем возможной нештатной деятельности.

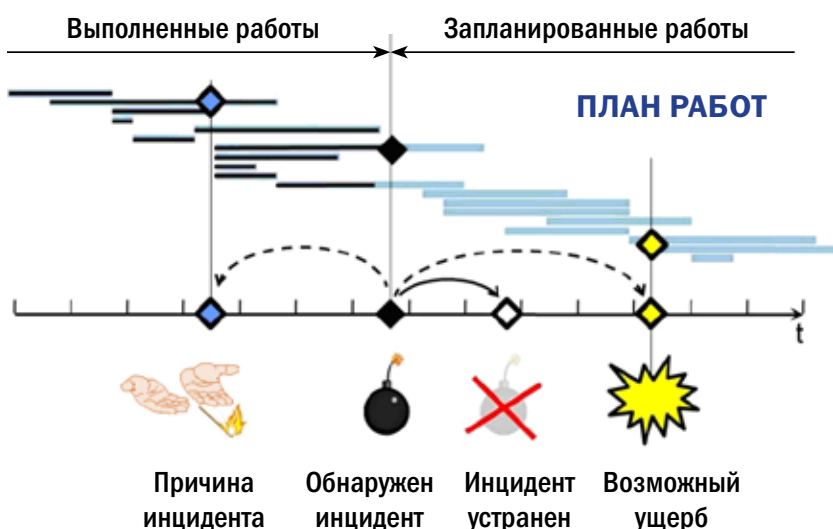
Нет ничего удивительного в том, что у каждой национальной модели управления свои представления о порядке и хаосе и свой особый стиль работы с нештатными ситуациями. Безусловным и признанным лидером, который вот уже более 100 лет экспортирует свои практики управления, является американская модель управления. Эта модель имеет самый развитый понятийный аппарат, который используется и в других национальных моделях управления. Одним из таких универсальных понятий, аналоги которого присутствует во всех моделях управления, является понятие «инцидент».

Понятие «инцидент» глубоко проработано в западном менеджменте. Инцидент — одно из ключевых понятий сервисного управления, в частности в области управления ИТ-услугами (IT Service Management, ITSM). В ITSM инцидент определяется как «незапланированное прерывание ИТ-услуги или снижение качества ИТ-услуги. Инцидентом также является сбой, который еще не повлиял, но может повлиять на ИТ-услугу» [3]. Автор считает, что понятию «инцидент» можно дать более универсальное обобщение.

Инцидент — это любое фактически произошедшее незапланированное событие, которое может привести к наступлению ущерба для организации или конкретного субъекта.

Если инцидент вовремя не устранить, то он неизбежно приведет к наступлению ущерба. Инцидент разворачивается во времени, и это дает нам возможность говорить о жизненном цикле инцидента. Шкала времени, в котором разворачивается инцидент, определяется планом работ.

На рис. 1 показаны события¹, которые связаны с инцидентом, а именно — причина инцидента, момент его устранения, а также точка возможного ущерба в случае неустранения инцидента. Задача любого руководителя, столкнувшегося с инцидентом, оценить возможный ущерб, время его наступления и допустимое время на его устранение.



Руководитель также должен понять причины появления инцидента (в ITSM корневая причина инцидента называется проблемой [3]). Понимание причины появления инцидента позволит ему в дальнейшем либо быстрее обнаруживать подобные инциденты

Рис. 1. Причинно-следственные связи событий, имеющих отношение к инциденту.

Инцидент разворачивается во времени, у него есть причина, точка устранения, точка наступления возможного ущерба, а также точка кризисной ситуации. И это дает нам возможность говорить о жизненном цикле инцидента

и быстрее их устранять, либо вообще устранить саму корневую причину появления данных инцидентов. Для того чтобы работать с инцидентом, руководитель должен постоянно мысленно строить причинно-следственную цепочку связанных с ним событий.

Рассмотрим небольшой пример. Допустим, в компании идет проект по созданию информационной системы управления взаимоотношениями с клиентами. Непосредственным заказчиком проекта является директор по маркетингу. Опишем события, связанные с возможным инцидентом.

1. Руководитель проекта обнаруживает инцидент — задержку платежа, который приведет к задержке поставки оборудования. Если деньги не будут найдены и поставка оборудования не будет проведена к определенному сроку, то будут сорваны сроки всего проекта, компания исполнителя попадет под штрафные санкции и понесет значительный ущерб. Любой руководитель проекта, имея контракт, календарный план и понимая логику работ, без труда оценит размер ущерба, сроки его наступления и отпущенное время на поиски денег для срочного платежа.

Необходимо отметить, что ущерб всегда относится к конкретному субъекту. В нашем примере для финансового директора, который отвечает за формирование платежного календаря, наступление санкций по проекту не является ущербом. Под санкции попадает подрядчик. Если для нашего руководителя проекта остановка проекта — это катастрофа, то для финансового директора — это всего лишь заурядный инцидент возможного списания затрат. Чтобы попасть в очередь платежей (устранить инцидент проекта), наш директор по маркетингу должен достучаться до финансового директора и суметь ему объяснить настоящие последствия остановки проекта, то есть инцидент должен стать для них общим.

2. Хороший руководитель проекта также поймет причину, породившую задержку платежа. В нашем случае это кассовый разрыв компании заказчика. Руководитель проекта не смог доказать приоритетность своего платежа и вклиниться в тоненький ручеек оплачиваемых счетов. Допустим, задержка платежа автоматически не приводит к штрафным санкциям. Это только сигнал, который свидетельствует о том, что вероятность ущерба возрастает, но время для устранения инцидента еще есть.

3. Допустим, руководитель проекта оперативно отреагировал и смог доказать необходимость своего платежа и тогда инцидент устранен, проект снова идет нормально. Но так бывает не всегда.
4. Когда разрешение инцидента затягивается (запущенный инцидент) и время его возможного разрешения становится соизмеримым со временем до наступления точки ущерба (рис. 2), тогда инцидент

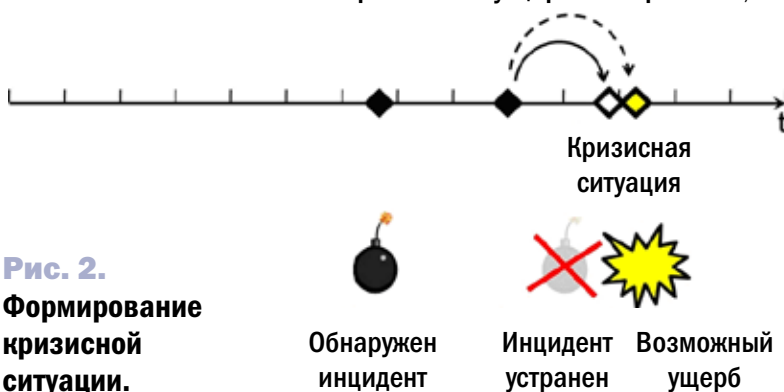


Рис. 2.
Формирование кризисной ситуации.

превращается в кризисную ситуацию. В отличие от инцидента кризисная ситуация уже порождает ущерб, то есть необратимые значимые отрицательные последствия с вероятностью близкой к 100 %.

5. Однако кризисная ситуация может и дальше развиваться по самому неблагоприятному сценарию, когда поставка оборудования не проводится и после наступления штрафных санкций. В этом случае кризисная ситуация превращается в катастрофу: прекращение проекта, потеря всех сделанных затрат на проект, обманутые ожидания, подмоченная репутация. Может быть, остановка данного проекта для компании заказчика еще не катастрофа, а лишь ущерб, но для проекта и его руководителя — точно катастрофа. В результате катастрофы исчезает сам объект управления (рис. 4).

Инцидент и риск

У понятия «инцидент» существует очень близкое к нему понятие «риск». Понятие «риск» широко используется во многих отраслях деятельности, и многие из них, учитывая свою специфику, дают риску собственные определения. Тем не менее у всех определений риска есть общие свойства.

- Риск рассматривается как случайное событие, которое будет иметь влияние на приносимый ущерб или выгоду [4, 5]. В последние годы во многих подходах риск связывается с влиянием на достижение целей [4, 5].
- Риск обязательно характеризуется величиной ущерба, который должен появиться в процессе реализации риска.
- Риск обязательно характеризуется вероятностью его реализации.
- Риск всегда связан с событием (группой событий), которое называют рисковым событием, или угрозами, как с некоторой причиной, предшествующей возможной реализации риска.

В описанном примере рисковым событием является кассовый разрыв. Вероятность его появления, хотя бы субъективно (например, из своего опыта), может грубо оценить руководитель проекта. Уровень ущерба он может оценить

исходя из условий контракта. Риск попадания под санкции в связи с кассовым разрывом имеет определенную вероятность и величину ущерба.

Введенное понятие «инцидент» полностью аналогично в управлении рисками понятию «триггер». Триггерами называют симптомы рисков, или сигналы опасности, которые свидетельствуют о том, что реализация риска приближается [4]. Появление триггера (инцидента) повышает вероятность реализации риска, но это еще не его реализация.

Соотношение инцидента и риска представлено на рис. 3.

В наше примере триггером риска является задержка платежа за поставляемое оборудование. В рамках статьи используется не понятие «триггер», а «инцидент», так как последнее распространено гораздо шире в различных национальных моделях управления.

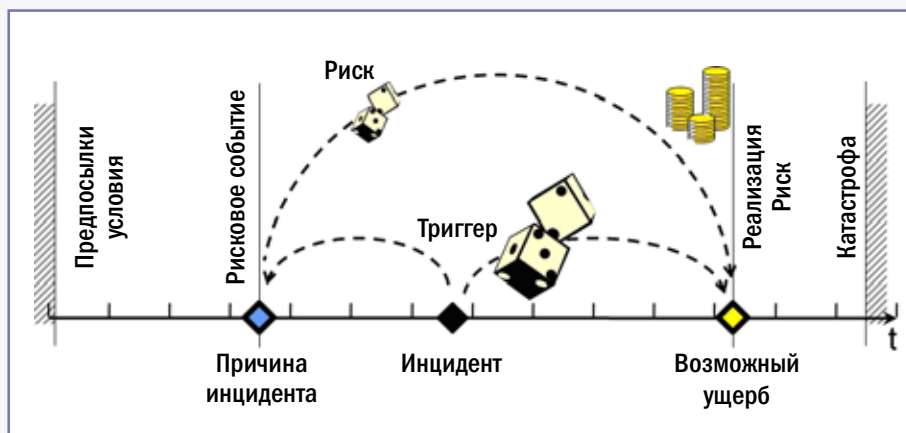


Рис. 3. Соотношение инцидента и риска.

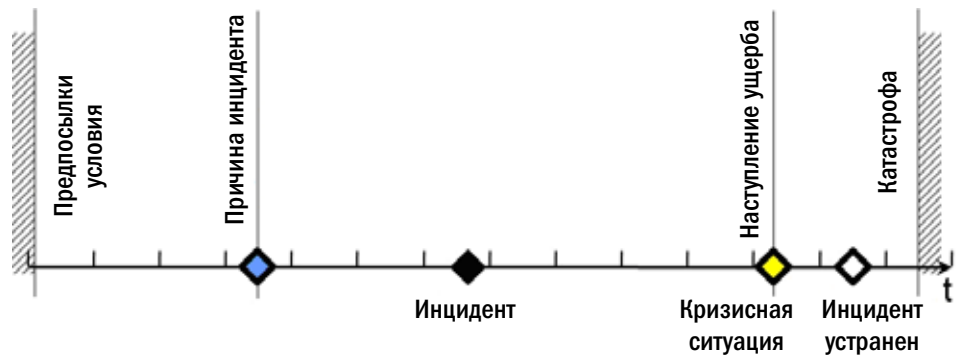


Рис. 4. Жизненный цикл инцидента.

Отметим, что хороший руководитель не ограничивается констатацией причин появления инцидента. Он выявляет предпосылки (условия) формирования этой причины. Лучший способ борьбы с инцидентами — их профилактика, то есть создание таких предпосылок (условий), которые исключают возникновение причин, порождающих инциденты. В нашем примере руководитель проекта может обнаружить, что при выборе другого типа контракта ответственность и возможный ущерб будут распределяться между обеими сторонами и у заказчика будут сильные стимулы не допускать формирования дефицита бюджета в проекте. Эта цепочка событий дает нам право определить понятие «жизненный цикл инцидента» (рис. 4):

Жизненный цикл инцидента — это вся причинно-следственная цепочка взаимосвязанных событий, связанных с инцидентом, начиная от его предпосылок и заканчивая возможной катастрофой.

Литература

1. Прохоров А. П. «Русская модель управления», ЗАО «Журнал «Эксперт», 2002.
2. Пивоваров С., Максимцев И., «Сравнительный менеджмент», Питер, 2008.
3. ITIL v3 Glossary Russian Translation v0.92, 30 Apr. 2009.
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) — Fifth Edition.
5. Enterprise Risk Management — Integrated Framework. Executive Summary, 2004, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), AICPA.



управляем
предприятием



ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Сценарии управления
инцидентами
в разных моделях управления**



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

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.

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 мы поговорим о трех базовых сценариях управления инцидентами, а также о том, как американская, японская и русская модели управления работают с нештатными ситуациями.

Вязкое сопротивление организации

Какую бы сферу деятельности ни рассматривать, обнаруживается одна и та же закономерность — неподходящими, негодными средствами все-таки достигается весомый результат.

А. Прохоров.

В части 1 мы говорили о жизненном цикле одного инцидента. Однако обычно руководитель сталкивается не с отдельными инцидентами, а с потоком различных инцидентов. Заниматься всеми инцидентами сразу невозможно. При большом потоке инцидентов реакция на часть инцидентов откладывается на более позднее время. То есть инциденты необходимо ранжировать по срочности и важности реакции на них:

- устранять инцидент срочно;
- не устранять инцидент срочно, но постоянно держать его на контроле;
- отложить устранение инцидента, но периодически контролировать его;
- игнорировать инцидент — «само рассосется».

Работая с потоком инцидентов, важно уметь быстро выявлять инциденты, ранжировать их и немедленно устранять срочные и опасные. Однако трудоемкость устранения инцидентов зависит от того, на какой стадии жизненного цикла инцидента мы его обнаружили. Инциденты, обнаруженные на ранних стадиях, устранить очень просто: они еще не обросли последствиями и еще не взаимодействуют друг с другом. Но по мере приближения инцидентов к кризисной ситуации трудоемкость их устранения начинает быстро возрастать.

Для описания этого нам необходимо ввести еще одну точку на жизненном цикле инцидента, которую можно назвать «начало вязкого сопротивления». Если мы имеем дело с потоком инцидентов, то у каждого инцидента есть точка, в которой последствия инцидента начинают размножаться и взаимодействовать с другими инцидентами и их последствиями, запуская своеобразную цепную реакцию. Эта точка обозначена на рис. 5. красным ромбом.

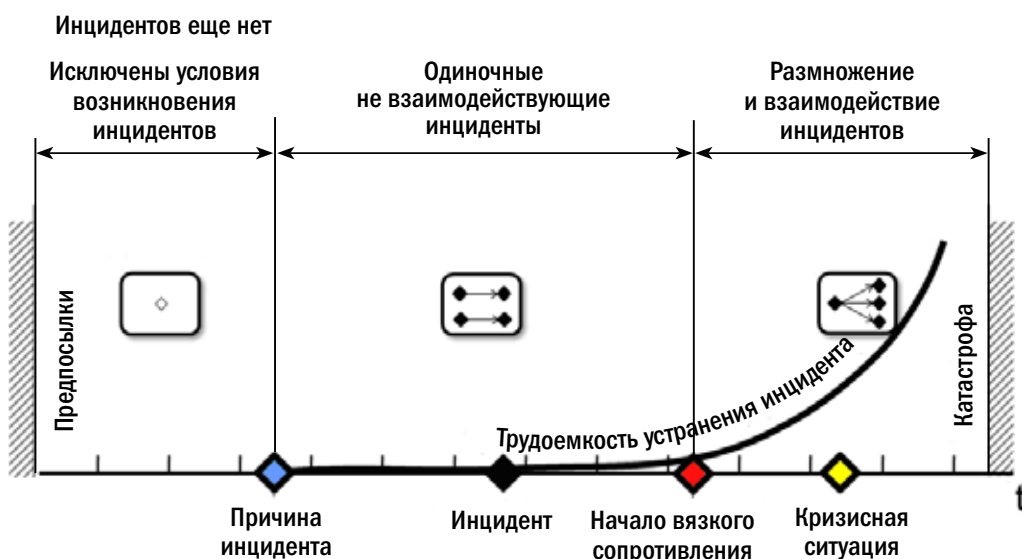


Рис. 5. Трудоемкость устранения инцидента на разных этапах его жизненного цикла и точка начала вязкого сопротивления.

Типичным примером такой цепной реакции из инцидентов служит образование пробки на перегруженных в часы пик городских автомобильных дорогах. Предположим, случился инцидент — маленькое ДТП. Если мы успели быстро устранить инцидент (убрать участников ДТП и освободить дорогу), то трудоемкость этого относительно невелика. В противном случае инцидент по цепной реакции передается всем участникам трафика и быстро выходит на стадию кризисной ситуации на уровне района или даже округа (в зависимости

от масштаба и плотности пробки). Попытки устранить инцидент на этой стадии (объехать место ДТП или убрать его участников с дороги) в плотной пробке из элементарного действия превращаются в сложнейшую цепочку коллективных действий, которая, как правило, заканчивается только ухудшением ситуации.

Нечто подобное автор многократно наблюдал в организациях разного масштаба, когда руководитель, пытаясь провести решение в условиях большого количества неразрешенных инцидентов и множества других инициатив, обнаруживает сопротивление своим инициативам не от каких-то злостных недоброжелателей, а от того, что поток инцидентов и инициатив настолько большой, что превратился в броуновское движение, которое создает нечто вроде «вязкого сопротивления» любой инициативе.

Вязкое сопротивление — это свойство организации (но не отдельных ее субъектов) оказывать противодействие изменениям практик и методов работы. Вязкое сопротивление не связано напрямую с намерениями тех или иных субъектов организации, а является результатом взаимодействия потока инцидентов и системы управления организацией.

Вязкое сопротивление организации — это ситуация, когда система управления организацией перестает справляться с потоком инцидентов, она не успевает их ранжировать, выработать способы реакции на них и претворять в жизнь эти решения. В любой системе есть узкое место, производительность которого и определяет производительность всей системы (об этом говорит теория ограничений). Вязкое сопротивление организации — это ситуация, когда «буфер» перед узким местом системы управления уже переполнен и поступление еще одного инцидента приводит только к увеличению задержек в принятии решений. В такой ситуации никто ничего не может сделать с первого раза. Любая инициатива тонет в отсрочках, согласованиях и повторных решениях.

В этом случае инцидент должен быть разрешен только экстренным и авторитарным способом (в обход системы регулярного управления), особенно если кризис уже близко. Но — о ужас! — эти авторитарные действия порождают еще большее вязкое сопротивление в других местах организации. Тогда не остается ничего другого, как сделать авторитарные действия нормой. Это позволяет нам выделить три стадии жизненного цикла инцидента (рис. 5.), которые описаны в таблице 1.

Вязкое сопротивление организации — это ситуация, когда система управления организацией перестает справляться с потоком инцидентов, она не успевает их ранжировать, выработать способы реакции на них и претворять в жизнь эти решения.

Профилактика инцидентов включает регулярный контроль возможных причин появления инцидентов, регулярную стандартизацию деятельности и проведение мероприятий, исключающих возможность появления причин инцидентов. Трудоемкость такой профилактики удовлетворительна до тех пор, пока инциденты не начали появляться или пока уже появившиеся инциденты удастся устранить в зародыше. Но когда инциденты начинают

Таблица 1. Три стадии жизненного цикла инцидента.

Границы стадии	Характеристики
1. Профилактика инцидентов	
От предпосылок до возникновения причины появления инцидента	Инцидентов на этой стадии еще нет, но уже могут возникать причины, приводящие к инцидентам. В этом случае система управления занимается их предотвращением и профилактикой.
2. Работа с инцидентами в рамках системы управления	
От возникновения причины появления инцидента до начала вязкого сопротивления	На этой стадии возникают инциденты, но их немного. Они носят одиночный характер, инциденты и их последствия еще не взаимодействуют друг с другом. Система управления успевает их контролировать и устранять.
3. Устранение инцидентов и кризисных ситуаций	
От начала вязкого сопротивления до катастрофы	На этой стадии инцидентов и их последствий уже множество. Система управления не успевает их контролировать и устранять. Они начинают порождать новые последствия, которые взаимодействуют друг с другом, начинается лавинообразный рост последствий инцидентов. Часть инцидентов уже достигает кризисной ситуации. Устранение множества инцидентов возможно только экстренным способом.

размножаться и взаимодействовать друг с другом, вызывая вязкое сопротивление организации, трудоемкость профилактики инцидентов становится запредельно велика.

Три базовых сценария управления инцидентами

Жизненный цикл инцидента показывает нам, что существуют три возможных сценария работы с инцидентами (рис. 6).

- 1. Не допускать инцидентов.** Активная деятельность на стадии профилактики инцидентов. Цель — устранение проблем (возможных причин инцидентов), пока они не начали порождать инциденты. Для этого необходимо создавать такие условия деятельности (предпосылки), которые исключали бы возможность появления проблем.
- 2. Быстро устранять инциденты.** Активное ранжирование и устранение инцидентов на стадии работы в рамках системы управления. Цель — устранять инциденты, пока они не превратились в кризисную ситуацию. Для этого необходимо не только контро-

ликовать их причины, но и быстро выявлять и устранять (в зародыше) инциденты, пока их последствия не размножились.

3. **Быстро устранять кризисные ситуации.** Активная деятельность на стадии устранения инцидентов и кризисных ситуаций. Цель — устранять инциденты и кризисные ситуации, пока они не превратились в катастрофу. Для этого необходимо контролировать поток произошедших инцидентов, прогнозировать появление кризисных ситуаций и устранять последние на ранних стадиях развития.

Отметим, что сценарии работы с инцидентами — более общее и более гибкое понятие, чем стадии жизненного цикла инцидента. Границы этих сценариев (рис. 6):

- не полностью совпадают с границами стадий жизненного цикла инцидента;
- пересекаются, то есть охватывают одинаковые области жизненного цикла инцидента.

Это вполне понятно, если вспомнить, что модели управления, базирующиеся на тех или иных принципах, нередко охватывают и смежные области, в которых эти принципы действуют лишь отчасти.

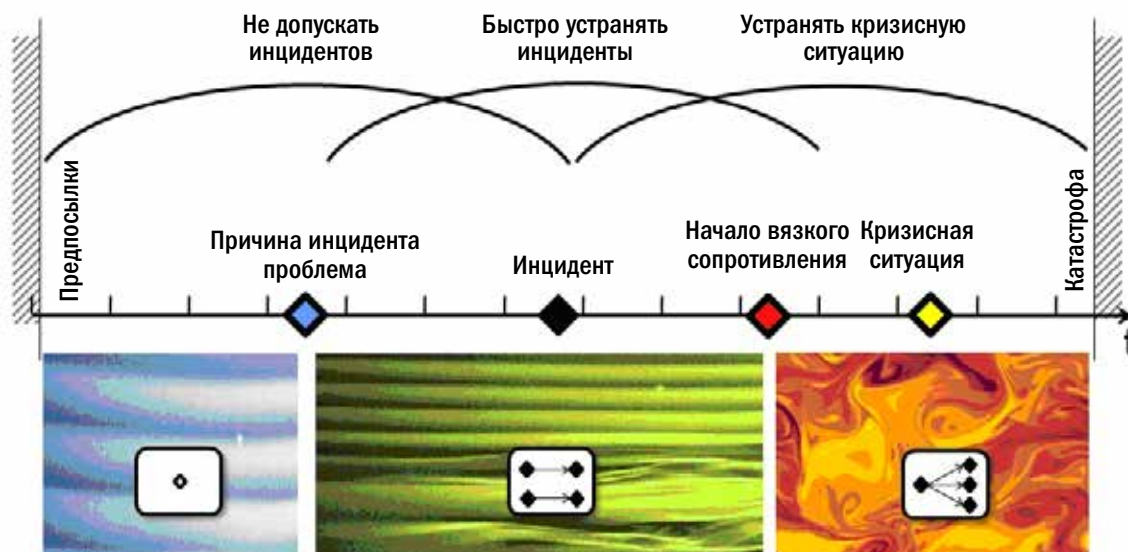


Рис. 6. Сценарии управления инцидентом на всех этапах его жизненного цикла.

На первый взгляд может показаться, что первый сценарий — самый рациональный и должен был бы вытеснить все остальные. Но это не так. Рациональность применения сценария сильно зависит от существующих условий. Поясним это на медицинском примере.

1. В условиях экономической стабильности и хорошей экологии медицина может сосредоточиться на поддержании здорового образа жизни и профилактике болезней.
2. В условиях плохой экологии и экономического кризиса, когда возникает дефицит продуктов, падает уровень их качества и возникает агрессия, люди неизбежно будут болеть. В этом случае медицина неизбежно должна сосредоточиться на лечении болезней и призывах придерживаться здорового образа жизни.

3. В условиях военных действий, когда люди массово убивают и калечат друг друга, медицина должна сосредоточиться на спасении людей. В этом случае лечение, как правило, обеспечивается военной медициной и медициной катастроф, а о здоровом образе жизни можно только мечтать.

Главное, чтобы, когда закончится война и жизнь наладится, медицина не продолжала лечить людей методами, применяемыми в медицине катастроф.

Пример показывает нам, что у каждого сценария есть свои адекватные ему условия. Поэтому трем сценариям соответствуют различные условия среды, которые представлены на рис. 6 образами состояния воздушного потока.

1. **Спокойный, хорошо предсказуемый устойчивый поток.** Такой поток называют ламинарным. Это упорядоченный поток, характеризующийся отсутствием хаотического перемешивания и возмущений.
2. **В потоке периодически появляются возмущения, но в целом это устойчивый и неплохо предсказуемый поток.** Такой поток называют квазиламинарным. В нем уже появились слабые возмущения, но при этом весь поток в целом еще сохраняет устойчивость и живет по законам ламинарного течения. Инциденты появились, но еще одиночны и не взаимодействуют друг с другом, поэтому мы можем их контролировать и устранять отдельно друг от друга.

Три среды — ламинарная, квазиламинарная и турбулентная — обладают принципиально различными свойствами, поэтому и работать с инцидентами организация должна по разным сценариям

3. **Поток, потерявший устойчивость и предсказуемость, в котором идет хаотическое перемешивание.** Такой поток называют турбулентным течением. Инциденты начали размножаться и взаимодействовать друг с другом. В таком потоке самопроизвольно образуются многочисленные возмущения и волны. Мы уже не можем их контролировать и устранять отдельно друг от друга. Устранение множества инцидентов возможно только экстренным способом.

Эти три среды обладают принципиально различными свойствами, поэтому и работать с инцидентами организация должна по разным сценариям. Реальные организации в разные периоды времени могут оказываться в разных условиях. Главное не растерять накопленный арсенал методов, компетенций и инструментов, а также адекватно их применять.

Практика управления нештатными ситуациями в национальных моделях управления

Вернемся к нашим моделям управления и посмотрим, как американская, японская и русская модели управления работают с инцидентами. Если внимательно проанализировать основные принципы каждой из них, то окажется, что каждая национальная модель управления формировалась в своих специфических условиях (рис. 7).



¹ «Принимая неопределенность как норму жизни, отечественные управленцы используют в своей деятельности выработанную веками национальную привычку иметь несколько стандартов поведения. Для российского менеджера в порядке вещей одновременное действие неких правил и правил, нарушающих эти правила». (М. Грачев., С. Филонович. Указ.)

² «Очень много об этом написано в книге А. П. Прохорова «Русская модель управления», ЗАО «Журнал «Эксперт», 2002. Краткое изложение идей Александра Прохорова читайте в статье «Русская модель управления по Прохорову» в ноябрьских выпусках журнала.

³ «...весь народ, от конюха до монарха, от вахтера до генерального секретаря, един в своем стремлении не соблюдать закон, а уклоняться от его исполнения всеми возможными способами». (А. Прохоров «Русская модель управления»).

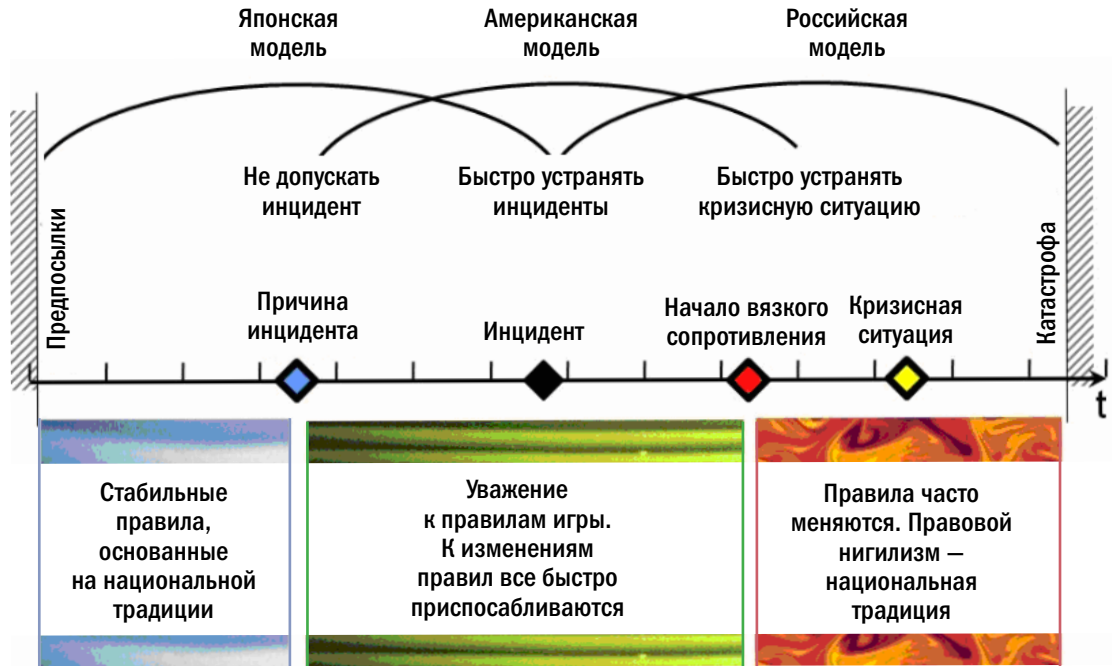


Рис. 7. Формирование национальных моделей управления на основе доминирующих сценариев управления инцидентами.

- **Самые стабильные и предсказуемые условия формирования были у японской модели.** Стабильность среды поддерживалась сразу несколькими факторами. Правила игры предприятий на национальном рынке обеспечивались государством и изначально носили долгосрочный характер. Но самое главное, что эти правила поддерживались на всех уровнях японского общества, так как изначально опирались на глубоко почитаемую японцами национальную традицию. Стабильность условий на уровне взаимодействия предприятий усиливала система кейретсу. Кейретсу — это система доверительных отношений между японскими компаниями, выстраиваемая под патронажем японских банков. Система кейретсу обеспечивает компаниям стабильные долговременные связи и снижает фактор неопределенности в бизнесе. Стабильность условий также поддерживалась тотальной и глубокой стандартизацией как на национальном, так и на отраслевом уровнях.
- **Самые суровые условия формирования были у русской модели.** Это условия, прямо противоположные японским, главной доминантой которых была высокая нестабильность и неопределенность¹. Главной многовековой традицией российского государства являлось то, что оно постоянно меняло правил игры². Законы так часто менялись государством и так часто не исполнялись, что в русской культуре выработалась устойчивая традиция правового нигилизма³.

Стандартизация возникала с появлением сильной власти, но эти периоды были относительно непродолжительными. В результате условия были далеки от той конкурентной среды, в которой развивалась американская модель⁴. Ситуация нестабильности усугублялась периодическими опустошительными войнами, экономическими и социальными потрясениями.

⁴ «Даже при беглом взгляде на систему управления в России обращает на себя внимание постоянное и повсеместное подавление конкурентных отношений». (А. Прохоров «Русская модель управления»).

- **Американская модель сформировалась в условиях конкурентного рынка, который строился на уважении к закону.** Здесь среда была не столь стабильна, как в японской модели, но и не столь неустойчива и неопределенна, как в русской. Государство вносило изменения в законы, но общество не игнорировало их, а быстро к ним приспособлялось. Американская модель основывалась на развитой традиции предпринимательства, которая непрерывно культивировалась в течение 200 лет. На формирование американской модели сильное влияние оказало создание в США, помимо развитых товарных рынков, мобильных и глобальных рынков труда и капитала. Стабильность условий также поддерживалась глубокой стандартизацией как на национальном, так и на отраслевом уровнях.

В своих исторически сложившихся условиях каждая модель управления формировалась на своем доминирующем сценарии управления инцидентами (рис. 7.):

- **японская модель** строилась на сценарии **не допускать инцидентов.** Устранять причины, пока они не начали порождать инциденты;
- **американская модель** строилась на сценарии **быстро устранять инциденты,** пока они не превратились в кризисную ситуацию;
- **русская модель** строилась на сценарии **быстро устранять кризисные ситуации,** пока они не превратились в катастрофу.

Отмечу, что фокусировка модели управления на одном доминирующем сценарии управления инцидентами не означает, что модель игнорирует другие сценарии. Например, японцы сталкиваются с кризисными ситуациями и умеют их устранять. Однако именно доминирующий сценарий задает норму (понятийный аппарат и принципы), сквозь которую рассматриваются и другие сценарии. Помимо практики управления инцидентами эта норма реализуется и во всех других практиках управления, например, в планировании, учете, контроле, принятии решений, управлении изменениями, формируя уникальный портрет национальной модели управления.

Важно, что ни одна из национальных моделей управления не имеет нормы, охватывающей весь жизненный цикл инцидента, поэтому у каждой модели есть свои сильные и слабые стороны. А это значит, что все модели управления взаимно дополняют друг друга, образуя «соцветие» разнообразных управленческих практик. При этом каждая модель говорит на языке своего понятийного аппарата, и люди, исповедующие разные модели, не всегда понимают друг друга. Непонимание других моделей управления может приводить к ситуациям, похожим на религиозные войны. Автору не раз приходилось наблюдать, до какой степени ожесточения могут доходить такие религиозные войны при внедрении западных «лучших практик», принесенных в Россию из другой модели управления.



управляем предприятием



ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Русская модель управления:
стабильное и нестабильное состояния



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.

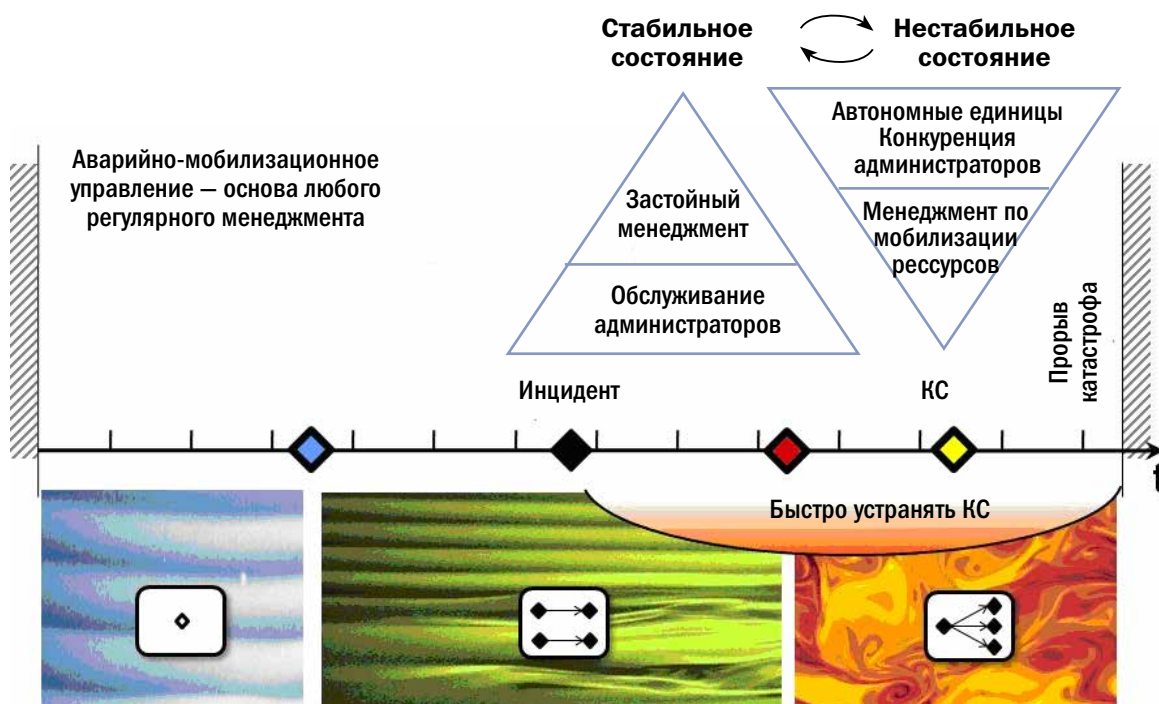


Рис. 11. Русская модель управления.

- **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 отступают. 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.



управляем
предприятием



ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Заимствование
практик управления
и миссия русской модели**



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.

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.

Мы завершаем 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». В первых частях статьи рассказано об американской, японской и русской моделях управления и влияния модели управления на практики управления инцидентами. В последней части статьи рассматривается заимствование различных практик. Кроме того, мы обсудим, какова же ценность русской модели управления с точки зрения управленческой науки и как должны развиваться исследования русской модели управления дальше.

Заимствование и синтез национальных практик управления

Неизбежно оказывалось, что для воплощения в жизнь благих целей модернизаций администраторы выбирали абсолютно противоречащие этим целям средства. Администраторы были правы. Цели пришли издалека, они не могли соответствовать нашей российской действительности.

Александр Прохоров

Приведем еще раз определение национальной модели управления:

Национальная модель управления — это понятийный аппарат и набор базовых принципов различных управленческих практик, принятый по умолчанию и возведенный в ранг культурной нормы.

Другими словами, национальные модели управления — это:

- понятия и терминология, опирающиеся на национальную культуру и «картину мира»;
- нормы, которые задают логику использования конкретных управленческих практик;
- описание «идеала», задающего критерии использования практик.

Конечно, у каждой практики есть свое происхождение, и они несут на себе родимые пятна своей национальной модели. Но из этого не следует, что эти практики не могут быть заимствованы из компаний, исповедующих другие национальные модели. Заимствование управленческих практик идет полным ходом и в американской, и в японской моделях, особенно у нас, в России. Много примеров тому можно найти в книге Александра Прохорова:

Перенос иностранного управленческого опыта в практику управления российскими предприятиями — явление не новое. Интерес к иностранному управленческому опыту возрастал в периоды кардинальных преобразований, глубоких реформ: во второй половине 20-х — начале 30-х годов (индустриализация); в середине 50-х — начале 60-х (демократизация управления эпохи хрущевской «оттепели»); начале 70-х (повышение хозяйственно-экономической самостоятельности предприятий); и наконец, во второй половине 80-х — с началом эпохи перестройки.

У каждой практики есть свое происхождение, и они несут на себе родимые пятна своей национальной модели. Но из этого не следует, что эти практики не могут быть заимствованы из других национальных моделей.

При этом возможны два варианта результатов заимствования управленческих практик, выросших в иной (не российской) модели управления:

1. **практика управления приживается**, берется на вооружение российскими компаниями. Например, практика корпоративного бюджетирования, которая появилась в американских корпорациях в 60-х годах, уже с середины 2000-х стала нормой в большинстве российских компаний. Это ситуация, когда практика управления в большей или меньшей степени модифицирует национальную модель управления;
2. **практика управления не приживается** и либо отвергается российскими компаниями, либо кардинально меняет свое содержание. Например, практика реинжиниринга бизнес-процессов, которая так и не стала массово

используемой. Это ситуация, когда национальная модель управления отвергает либо до неузнаваемости меняет практику управления под себя. Об этом много написано в книге Александра Прохорова:

Если начальные этапы реформ характеризовались попытками (как правило, безуспешными) перенести на отечественную почву зарубежные теории и практический опыт, то затем переведенная в нестабильный режим функционирования система управления генерировала огромное количество собственных инноваций, на базе которых и происходило завершение преобразований. Так что реформы и революции делались «своим умом», винить больше некого.

Похоже, здесь хорошо работает аналогия с развитием языков. Отдельные слова, как и управленческие практики, часто заимствуются другими языками. И тут также возможны два варианта:

1. при употреблении нового слова внутренняя логика языка порождает его новые формы, которые создают у него и новые оттенки смыслов. Например, вхождение в оборот русского языка английского слова «менеджер» породило его бытовую глагольную форму «менеджерить», отражающую новые смысловые оттенки русской практики управления. Так же и заимствованные управленческие практики адаптируются (локализируются) к русской модели, образуя специфические формы вплоть до их полного отторжения;
2. новые слова порождают новые языковые формы и смыслы. Такое бывает, хотя и не часто. В качестве примера процитирую фрагмент из работы известного поэта и переводчика Ольги Седаковой «Искусство перевода» [16]:

Созданием греческих миссионеров (братьев Кирилла и Мефодия — прим. ред.) был не алфавит — кириллица, как это обычно излагается, не корпус текстов, но сам язык: древний вариант церковнославянского языка, общего культурного языка восточных и южных славян. Дело не выглядит так, будто они изобрели какой-то искусственный язык типа эсперанто: они воспользовались тем, что было, устным диалектом, одним из южнославянских диалектов, с его морфологией, словарем, фонетикой. Но им пришлось самым радикальным образом преобразовать его в семантическом и синтаксическом отношении: иначе перевод был бы попросту неосуществим. Они не могли передать изощренное богословское содержание греческих текстов на наречии «простых славян» (так славяне называли себя: «проста чадь»). <...>

Например, для перевода греческого «рнеута» они брали славянское слово «дух». Но в живом языке славян «дух» вовсе не значил того, что мы теперь имеем в виду... Это слово значило не более чем «дыхание» или «запах». В греческом слове «рнеута» такой вещественный смысл тоже присутствовал — как нижний, условно говоря, полюс его значения. Итак, переводчики сцепили греческое и славянское слово по их предметному, вещественному значению — и таким образом вложили в славянское слово ту семантическую вертикаль, на которую ушли века работы греческой культуры.

Конечно, такие примеры синтеза смыслов (и практик), родившихся в разных культурах (национальных моделях), повторюсь, нечасты. Но, тем не менее, они есть, и это очень

важно. В России на наших глазах идут масштабные процессы синтеза управленческих практик, например, в особых экономических зонах, где локализуются производства многих мировых компаний. Автору удалось наблюдать, как в рамках калужского автомобильного кластера вокруг управленческих практик Lean происходит синтез американских, немецких и русских практик управления [17].

Например, на заводе «Фольксваген» русский персонал освоил управленческие практики такими быстрыми темпами, что за пять лет работы завода иностранные менеджеры остались только в составе топ-менеджмента. Все остальные — уже русские. Российские менеджеры не только быстро осваивают новые технологии и управленческие практики, но и умеют их применять в нестандартных условиях, которые в изобилии встречаются в российских условиях. Синтезируя европейские и русские управленческие практики, они

добиваются хороших результатов. Многие русские менеджеры уже командированы в другие страны для организации управления заводами «Фольксваген». Как феникс из пепла, в Калуге возродилось профессионально-техническое образование, которое работает уже не только на заводы автомобильного кластера, но и на наши российские предприятия. В Калужском техническом университете началась систематическая целевая подготовка инженерного технического состава. В рамках

В стабильном состоянии очень важны два периода: начало стабилизации и ее окончание. Именно эти два периода создают задел идей, практик и лидеров для последующей фазы нестабильного состояния.

локализации производства автокомплектующих местные российские предприятия, кооперируясь с заводом «Фольксваген», активно внедряют у себя производственные технологии и отдельные управленческие практики. На глазах происходят глубокие изменения как в экономике и социальной структуре региона, так и в практике управления.

Без сомнения, можно утверждать, что эта калужская особая экономическая зона является примером мощного генератора развития русской модели управления. Почему в рамках стабильного состояния русской модели управления появляются такие «особые зоны»? Почему они могут противостоять вязкому сопротивлению любым инновациям администраторов-чиновников? На мой взгляд, в стабильном состоянии очень важны два периода: начало стабилизации и ее окончание.

1. На этапе начала стабилизации (или в конце нестабильного состояния модели управления) по инерции сохраняются масштабные амбиции и люди еще «заражены» энтузиазмом, вязкое сопротивление администраторов-чиновников пока не так сильно.
2. На этапе окончания стабилизации уже видна возможная катастрофа, появляются признаки скорого перехода модели управления в нестабильное состояние, постепенно начинают включаться аварийно-мобилизационные механизмы. В отдельных местах они преодолевают вязкое сопротивление стабильного состояния.

Именно эти два периода создают задел идей, практик и лидеров для последующей фазы нестабильного состояния. Похоже, калужская особая экономическая зона является ярким примером такого центра развития, который станет заделом для будущей фазы нестабильного состояния модели управления.

Миссия русской модели управления

Каждая национальная культура — это свой мир, задающий нормы, в том числе и в деятельности организаций. Поэтому каждая национальная модель управления создает свои критерии эффективности организации. Они не хуже и не лучше, чем другие — они просто разные. Например, американская модель управления обеспечивает преимущество перед русской моделью в условиях конкурентного глобального рынка и стабильной правовой системы; но в условиях глобального кризиса, когда рыночная конкуренция не работает, а правовая система разрушена или масштабно перестраивается, преимущество оказывается у русской модели. Преимущество американской модели в ее родных условиях дает максимальная эффективность, а русской модели в ее родных условиях — максимальная результативность.

Учитывая постоянный синтез различных управленческих практик, нужно ли стремиться унифицировать модели управления и свести их к одному «знаменателю»? Думаю, не только не нужно, но и весьма вредно. В биологии хорошо известно, что видовое разнообразие экосистемы — это основа ее равновесия как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде. Как только один вид получает преимущество перед всеми остальными (захочет доминирования, власти), так равновесие нарушается. Элемент всегда меньше системы. И если элемент хочет осознано жить в мире с системой, он должен осознать себя ее частью. То есть элементу необходимо привести свои представления и ценности в соответствие с природой системы («мы одной крови») и рассчитывать на получение от системы не максимум возможного (отжать по максимуму), а на оптимум достаточного (не меньше, но и не больше). Но для того чтобы это сделать, элемент должен открыть, как он взаимосвязан с системой, как в нем самом отражена вся система, то есть познать себя и предъявить себя другим элементам системы. Равновесие системы обеспечивается равнозначными взаимными связями различных элементов. Американская и японская модели управления хорошо сохраняют

Выживание всей системы в условиях близости общей катастрофы — звездный час русской модели управления. Критерии ее оценки должны строиться не с точки зрения отдельного элемента системы, а с точки зрения системы в целом.

это равновесие. Похоже, что их миссия — поддержание стабильного состояния системы и постепенная ее эволюция.

С другой стороны, есть только одно условие, при котором другие элементы системы захотят изменяться и о чем-то между собой договариваться, — это общее осознание приближения катастрофы. Выживание всей системы в условиях близости общей катастрофы и есть звездный час русской модели управления. Похоже, и критерии ее оценки должны строиться не с точки зрения отдельного элемента системы, а с точки зрения системы в целом.

Миссия русской модели управления — выживание всей системы в кризисной ситуации, обеспечение революционных изменений системы в целом.

Если американская (англо-саксонская) модель собирает под себя ресурсы со всего мира, то русская модель их расточает. Однако именно это расточение и помогло многим народам на постсоветском пространстве Евразии в XX веке сделать рывок в своем развитии. Именно это расточение и по сей день рассеивает по всему миру семена аварийно-мобилизационной модели управления, из которых в дальнейшем народы могут выращивать механизмы своего выживания.

Что делать дальше?

Сейчас о русской модели управления говорят только в кулуарах, да и то со снисходительной улыбкой. В области сравнительного менеджмента русская модель, безусловно, признается, но пока больше как объект теоретических исследований. Как источник для практического использования она еще не признана. Для того чтобы это случилось, русская модель управления должна пройти институционализацию. Этот путь прошли национальные модели управления большинства развитых стран, что включает перечисленные ниже шаги.

1. **Должен быть выработан свой понятийный аппарат и описаны базовые принципы русской модели.** Национальную модель управления нельзя спроектировать и внедрить, ее можно только обнаружить как объективные закономерности в массовом применении различных управленческих практик. На этом пути сделан очень важный шаг в исследованиях Прохорова. Также как национальная культура одинаково проявляется на всех уровнях общества, начиная с поведения индивида и заканчивая целым народом, национальная модель управления должна одинаково проявлять себя во всех видах деятельности и на всех уровнях организации, начиная с отдельного совещания и заканчивая управлением государством.

Как источник для практического использования русская модель управления еще не признана. Для того чтобы это случилось, она должна пройти институционализацию.

Исследования Прохорова, в основном, сосредоточены на уровне управления государством. Необходим более глубокий анализ, опускающийся не только на уровень предприятия, но даже на уровень проходящих в них проектов. Для понимания реальных принципов работы тех или иных управленческих практик многое может дать анализ реальных результатов внедрения на российских предприятиях западных управленческих стандартов.

Но самым ценным источником информации о национальных особенностях управления являются проекты по внедрению информационных технологий. Именно бизнес-приложения становятся носителями управленческих практик страны-производителя, и все нестыковки национальных моделей начинают проявляться уже в проектах.

2. **Понятийный аппарат и принципы русской модели должны быть соотнесены с соответствующими компонентами других национальных моделей управления.** Заимствование и синтез управленческих практик предполагает использование

новых понятий и принципов. Они могут как дополнять, так и вступать в противоречие с понятиями и принципами русской модели управления. Эти взаимосвязи необходимо исследовать. Заимствование понятий и принципов должно быть осмысленным и оправданным. Следует выявить границы условий нормальной работы русской и других национальных моделей.

3. Необходимо собирать опыт по реальной работе принципов русской модели в конкретных управленческих практиках. Нужно формировать базу данных бизнес-кейсов по национальной специфике работы этих управленческих практик.
4. Понятийный аппарат и принципы русской модели должны быть зафиксированы в стандартах и нормативных документах разного уровня. Институционализация — это процесс превращения каких-либо отношений в форму с установленными правилами, нормами и стандартами (письменно или устно).
5. Необходимо разрабатывать новые конкурентоспособные управленческие практики, построенные на базе накопленного и систематизированного опыта успешного применения в российских условиях. Следует также разрабатывать формы не только их внутреннего, но и экспортного исполнения.
6. Разработанные новые управленческие практики должны превращаться в консалтинговые продукты. В области информационных технологий разработка и внедрение своих программных продуктов должны также строиться с учетом национальной модели управления.
7. Надо продвигать русскую модель управления как в публикациях, так и в учебных курсах.

Устранение чрезвычайных ситуаций традиционно считалось маргинальным. Но для России управление на основе устранения чрезвычайных ситуаций — это и есть часть регулярного менеджмента.

Есть область, где русская модель управления, похоже, уже прошла свою институционализацию — это область устранения чрезвычайных ситуаций [18]. Чрезвычайную ситуацию можно рассматривать как крайнюю форму кризисной ситуации, когда ущерб от нее достигает значительных масштабов.

В России устранением чрезвычайных ситуаций занимается специальное министерство — МЧС.

Это одно из самых сильных министерств России, у которого накоплен колоссальный опыт, востребованный во всем мире. Деятельность по устранению ЧС уже регламентируется национальными и отраслевыми стандартами и федеральным законодательством. Видимо, не случайно это одна из немногих областей управления, которая органично вписалась в российскую жизнь.

Область устранения чрезвычайных ситуаций традиционно рассматривалась как маргинальная по отношению к регулярному менеджменту. Прохоров показал, что для России управление на основе устранения чрезвычайных ситуаций — это и есть часть регулярного менеджмента.

Вместо заключения, или «Через Фершампенуаз»

Не стоит думать, что русская модель управления начинает проявлять себя только в чрезвычайных ситуациях. На само деле, мы сталкиваемся с ней куда чаще. Приведенный ниже маленький рассказ основан на реальных фактах.

В 2000—2003 годах я участвовал в проекте, который шел на Магнитогорском металлургическом комбинате. Как-то раз, находясь в Магнитогорске, я долго ждал на автовокзале свой автобус. От скуки я начал изучать большую карту местных маршрутов. Меня сильно удивили названия населенных пунктов: Париж, Берлин, Вена и Фершампенуаз. Эти названия как-то плохо вязались с местной топонимикой. Позже мне объяснили происхождение этих названий: в 1812 году уральские казаки какой город брали, так свою станицу и называли. Но больше всего меня потрясла надпись на одном из маршрутов этой карты: «Маршрут №... из Магнитогорска в Париж только через Фершампенуаз».

Надо пояснить, что город Магнитогорск находится не просто на Южном Урале, а точно на границе Европы и Азии, он является их символическим мостом. Из Европы в Азию и обратно по мосту через реку Урал можно проехать на трамвае или просто пройти пешком. И именно здесь администрация автовокзала гарантирует вам, что из Магнитогорска вы можете попасть в Париж, но «только через Фершампенуаз». При всей сюрреалистичности смыслов Фершампенуаз приобретает особое звучание, как некая волшебная возможность, которая открывается вам и благодаря которой вы можете из Магнитогорска достичь Парижа, если вам туда надо.

Наш проект был на грани провала. Это была классическая кризисная ситуация с весьма серьезными последствиями для всех, но мы его все-таки невероятными усилиями довели до результата. И, как время показало, весьма неплохого. Как!? По остроумному замечанию одного из участников проекта — «через Фершампенуаз».

Когда вы достигаете предела нормальной работы, когда дальше — катастрофа, но вы еще не оцепенели от ужаса и продолжаете искать новые возможности, то Фершампенуаз их вам откроет и у вас появится второе дыхание. Русская модель управления работает в предельных условиях, и Фершампенуаз — это ее тайное оружие.

Литература

16. Музыка. Ольга Седакова. М: «Русский мир» 2006.
17. Корпорация развития Калужской области», Индустриальный парк «Грабцево»
<http://invest.kaluga.ru/projects/objects/grabtsevo/>.
18. Сайт МЧС России, <http://www.mchs.gov.ru/>.



управляем предприятием

ИСТОРИИ УСПЕХА

СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ

ПРОВЕРЕННЫЕ МЕТОДЫ

ОПЫТ ПРОФЕССИОНАЛОВ

МАСТЕР-КЛАССЫ

ИНТЕРЕСНЫЕ КОНЦЕПЦИИ

<http://www.consulting.1c.ru/e-journal>

УСПЕШНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ