

ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Часть 2

Сценарии управления инцидентами
в разных моделях управления



«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

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.

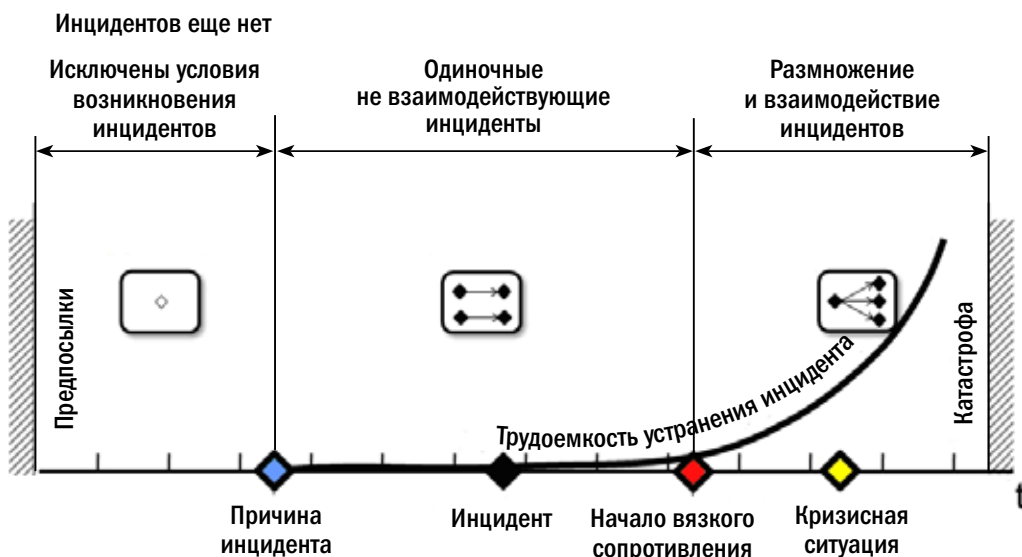


Рис. 5. Трудоемкость устранения инцидента на разных этапах его жизненного цикла и точка начала вязкого сопротивления.

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.

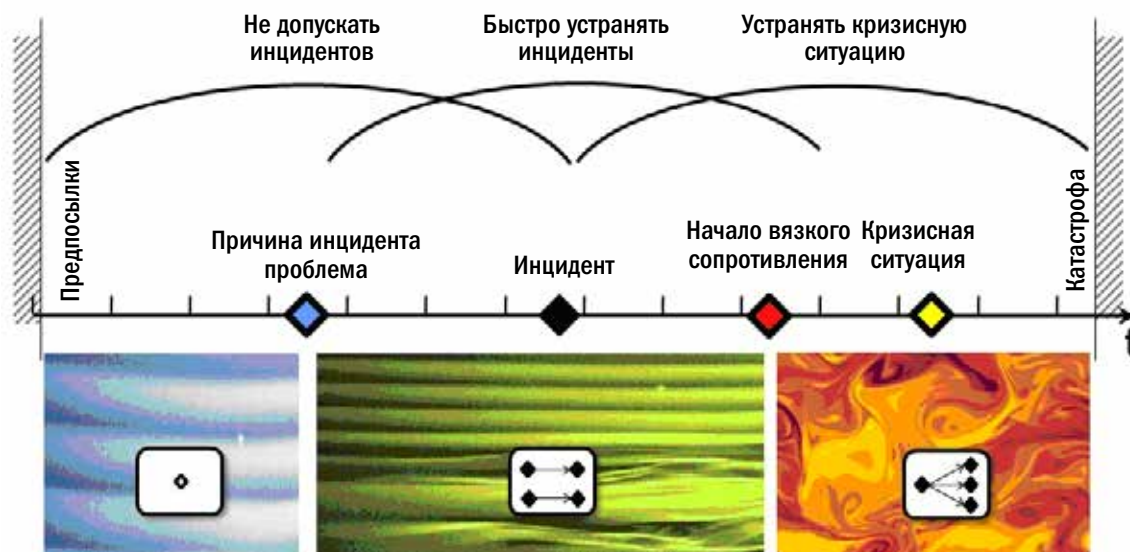


Рис. 6. Сценарии управления инцидентом на всех этапах его жизненного цикла.

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»).

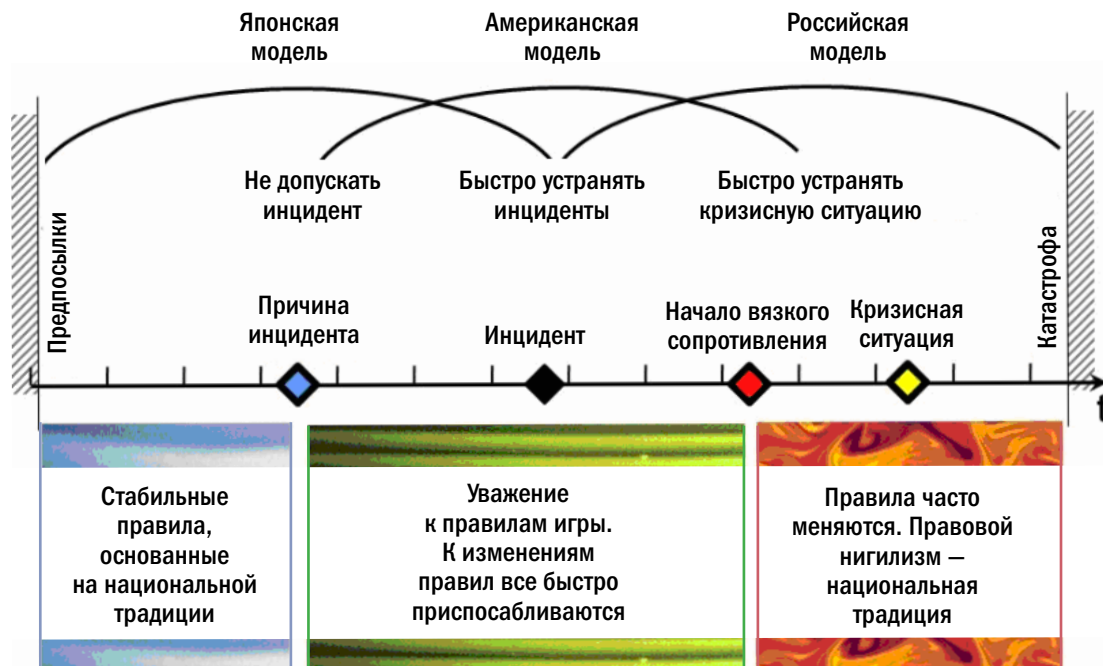


Рис. 7. Формирование национальных моделей управления на основе доминирующих сценариев управления инцидентами.

- **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.



В следующих частях статьи читайте сравнительный анализ базовых принципов американской, японской и русской моделей управления в применении к практике управления инцидентами.