

Л.В. Савченко

Искусство
управления
ситуацией

опыт Востока и Запада

Учебно-практическое пособие

ОГЛАВЛЕНИЕ

Для заметок

Преуспевать в эпоху перемен – это искусство	3
Глава 1. Китайское искусство принятия решений	13
1.1. Философские корни	15
1.2. Древние традиции стратагемного стиля	35
1.3. Современная практика применения стратагем	61
Глава 2. Практика принятия решений – потребность смены парадигмы в западном менеджменте	81
2.1. Теории принятия решений – чем «точнее», тем дальше от жизни	83
2.2. Понятие ситуации – поиск цельности, дающей адекватность	105
2.3. От «управления по целям» к «управлению по ситуации»	131
Глава 3. Авангардное искусство реальных решений	155
3.1. Арена. Единство времени, места и действия. Действующие лица	157
3.2. Интрига, восприятие и последствие	182
3.3. Разрешить ситуацию	207
Самое ценное, чем можно владеть – это владеть ситуацией	227

лозунгами, это не раскрывает источник кризиса и не обеспечивает реального противодействия, следовательно, кризис будет продолжаться. Вторая фаза – фрагментация, распад, когда при продолжении и углублении кризиса, по-прежнему, источник кризиса не установлен, надламывается и разрушается установившийся порядок вещей, рвутся объединяющие ту или иную группу связи. Третья фаза – неадекватная адаптация, отмежевание, когда социальная группа отворачивается от кризиса, впадает в апатию, бежит от реальности и становится легко управляемой, действует «по воле обстоятельств», точнее – тех, кто эти обстоятельства спланировал и создал, тех, кто поставил социальную группу в эти обстоятельства.

Описанный социально-психологический механизм является общим. Вместо слов «социальная группа» в каждом конкретном случае нужно подставлять соответствующие слова – «лица принимающие решение», «акционеры», «вкладчики», «министры», «губернаторы», «руководство компании», «брокеры», «предприниматели», «инвесторы», «клиенты», «конкуренты», «дорогие россияне», «получатели ваучеров», «телеаудитория» и так далее. Ничего, по сути, это не меняет.

Главное состоит в том, что если за лесом перемен не увидеть деревьев, вызывающих их причин, за угрожающими изменениями не разглядеть вызывающих и направляющих их сил, то это значит неизбежно обречь себя на то, чтобы не управлять переменами, а быть управляемым ими, не принимать свои решения, а исполнять чужие.

Это значит заранее обречь себя на пассивную, апатичную и неадекватную реакцию на изменения и заранее проиграть гонку – или отстать, или и вовсе бежать «не туда», лишиться себя шанса не только на победу, но хотя бы на достойную борьбу.

Угнаться за изменениями, гоняясь за их результатами нельзя, перемены можно опередить, просчитав их причины – по старому принципу «если бунт нельзя подавить, его нужно возглавить».

2.2. ПОНЯТИЕ СИТУАЦИИ – ПОИСК ЦЕЛЬНОСТИ, ДАЮЩЕЙ АДЕКВАТНОСТЬ

Очень кратко и обобщенно можно сказать, что ситуация – это комплекс взаимодействующих разнонаправленных, целеустремленных действий и поведений ее участников, ведущих к общим событиям и результатам, которые будут, однако, иметь для различных участников ситуации различные последствия. Понять или описать ситуацию можно только через взаимодействие составляющих ее действий – собственное содержание ситуации не обнаруживается в каждом отдельном действии, оно заключено во всех них сразу: ситуации обладают функциональной, пространственной и временной целостностью. Предметом взаимодействия участников ситуации являются стимулы и ресурсы. Элементарной единицей ситуации является событие. События – это единичные акты взаимодействия действий и поведений, образующих ситуацию. Понятие ситуации строится и вводится для того, чтобы задать предмет ситуационного анализа, т.е. дать представление о его задачах, объекте и (ожидаемых) результатах, средствах и методах. Назначение ситуационного анализа состоит в том, чтобы обеспечить осмысленность, определенность и адекватность действий в быстро меняющейся и неясной обстановке, т.е. в условиях неопределенности.

Ситуации проходят свой жизненный цикл, включающий фазы запуска, развертывания, кульминации, развязки и исхода. Иными словами, ситуация – это волна событий, гребень которой образует кульминационное, важнейшее событие, или их группа (вроде вооруженного восстания в революционной ситуации или генерального сражения либо решающего стратегического маневра в военной кампании), когда достигается максимальная интенсивность событий, плотность взаимодействия. Динамика жизненного

цикла ситуации описывается функцией интенсивности событий от времени (Рис. 2.1.). Продолжительность жизненного цикла, скорость развертывания его отдельных фаз, амплитуда — разность между пороговыми значениями интенсивности событий фазы запуска и интенсивностью кульминационных событий — определяются действенностью стимулов ко взаимодействию участников ситуации и отдачей затрачиваемых ими на взаимодействие ресурсов.

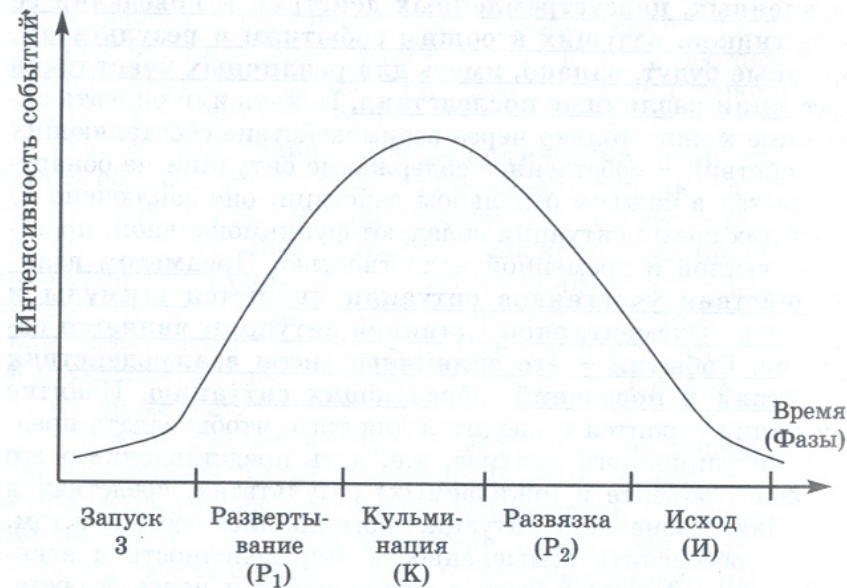


Рис. 2.1. Динамика жизненного цикла ситуации
(Процессуальное представление жизненного цикла)

Действия и поведение каждого участника ситуации описываются соответствующими им функциями «стимул — реакция» и «затраты — результаты», а их взаимодействие — суперпозицией графиков этих функций, задающей в итоге траекторию графика жизненного цикла ситуации, которая в целом соответствует виду этих зависимостей. Жизненный цикл ситуации рассматривается в этом случае в контину-

альном аспекте (непрерывности жизненного цикла), как однонаправленный процесс, волнообразный поток событий, — формируемый в результате синергизма многих разнохарактерных процессов, вовлеченных в ситуацию и имеющих различную и отличную от потока событий скорость, темп, ритм, предметную определенность и динамическую плотность. Характер протекания потока событий в разных фазах жизненного цикла ситуации является результатом их синхронности и(ли) диахронности, однонаправленности и(ли) цикличности, импульсивности и(ли) равномерности, резонанса и(ли) диссонанса.

Волнообразный поток событий, образующий жизненный цикл ситуации, является таким результатом взаимодействия различных тенденций изменений, когда взаимоналожение различных тенденций дает резонансный эффект и приводит к всплеску интенсивности событий в кульминационной фазе ситуации.

В то же время, жизненный цикл ситуации может рассматриваться в дискретном аспекте (целостности жизненного цикла) как динамическая структура — разворачивающаяся цепь взаимосвязанных событий — динамическая равнодействующая образующих ее разнонаправленных действий и поведений, как последовательность (дискретных) актов их взаимодействия.

В формировании целостности ситуации как динамической структуры решающая роль принадлежит не причинным, а телеологическим и генетическим связям. Иными словами, цепь событий, образующих ситуацию, выстраивается не столько «потому, что», сколько и главным образом «ради того, чтобы» и «из-за того, что». Динамическая структура жизненного цикла ситуации описывается ситуативной грамматикой (Рис. 2.2) — схемой событий, составляющих в совокупности ситуацию, с разделением по фазам ее жизненного цикла — запуска, развертывания, кульминации, разрешения, исхода, — в их последовательности и взаимосвязях. Последовательность, темп и интенсивность осуществления событий и их взаимосвязей составляет динамику ситуации, динамику ее жизненного цикла.

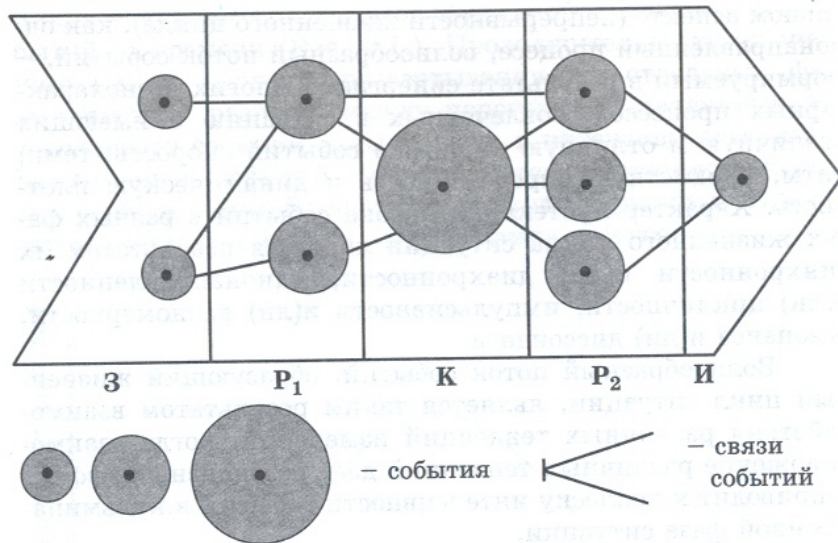


Рис. 2.2. Ситуаграмма. Динамическая структура жизненного цикла ситуации (Структурное представление жизненного цикла)

В исследовательской позиции ситуационного анализа («что происходит»), когда проводится поиск и анализ возможностей, ситуаграмма прочитывается как план-карта — версия или сценарий — происходящего и используется для фиксации, описания, объяснения и прогнозирования актов взаимодействия действий и поведений, образующих жизненный цикл ситуации. В преобразовательной позиции («что делать»), когда на основе выявленных возможностей принимается и реализуется решение, как сетевой график, программа действий, подлежащая выполнению, и используется для планирования и реализации собственных действий в ситуации, для организации взаимодействия с другими, формирующими ситуацию, носителями целеустремленного поведения.

Главная «материя», с которой имеет дело ситуационный анализ — это взаимодействие систем деятельности, стратегий и линий поведения, курсов действий и от-

дельных действий участников ситуации. Из отдельных актов этих взаимодействий — событий — складывается жизненный цикл ситуации, а сами ситуации являются динамической структурой и формой взаимодействия систем деятельности. Поэтому любая графема (изображение, рисунок), используемая как схема ситуации в ситуационном анализе, должна в явной форме выражать, как минимум, две базовых идеи — взаимодействия целеустремленных систем и направленной динамики, жизненного цикла этого взаимодействия и его результатов. Этим требованиям удовлетворяют, по меньшей мере, два типа потоковых схем, хорошо зарекомендовавших себя в аналитической практике сферы управления, например, управления качеством.

Речь идет, во-первых, о факторных диаграммах, пригодных для инвентаризации и анализа, соответственно, сдерживающих и движущих сил того или иного сценария развития ситуации, в том числе их изменения по различным фазам ее жизненного цикла (Рис.2.3). Другим, более развернутым средством анализа являются причинно-следственные диаграммы (сленговое название «рыбий скелет»), пригодные не только для инвентаризации движущих сил развития ситуации и изменения их состава и способа действия по фазам ее жизненного цикла, но и для анализа взаимодействия этих движущих сил и факторов их динамики по ходу реализации жизненного цикла ситуации (Рис.2.4). Факторные и причинно-следственные диаграммы могут дополняться другими традиционными графическими средствами анализа, такими как блок-схемы для (статического) изображения элементов и связей, а также карты потоков для изображения процессов или сопоставления объемов и уровня связей между элементами.

Схемы в ситуационном анализе не «изображают» конкретную ситуацию, а именно «отображают» ее — они представляют в наглядной форме логику анализа конкретной ситуации, а не ее феноменологию. Логика анализа конкретной ситуации, представленная на схеме, должна позволить увидеть за феноменологической «конкретикой»

реальные проблемы и найти пути их решения. Схемы в ситуационном анализе — это инструменты достижения его логической полноты и непротиворечивости. Схема задает систематический план анализа смены фаз жизненного цикла ситуации в результате взаимодействия важнейших внешних и внутренних движущих сил ее развития — предпосылок, условий и факторов — как для целей объяснения сложившегося и(ли) складывающегося положения дел и сценарирования вариантов его возможного развития, так и для целей организационного проектирования и реализации собственных действий ради направления складывающегося развития событий в желательное русло и получения желаемого исхода ситуации.

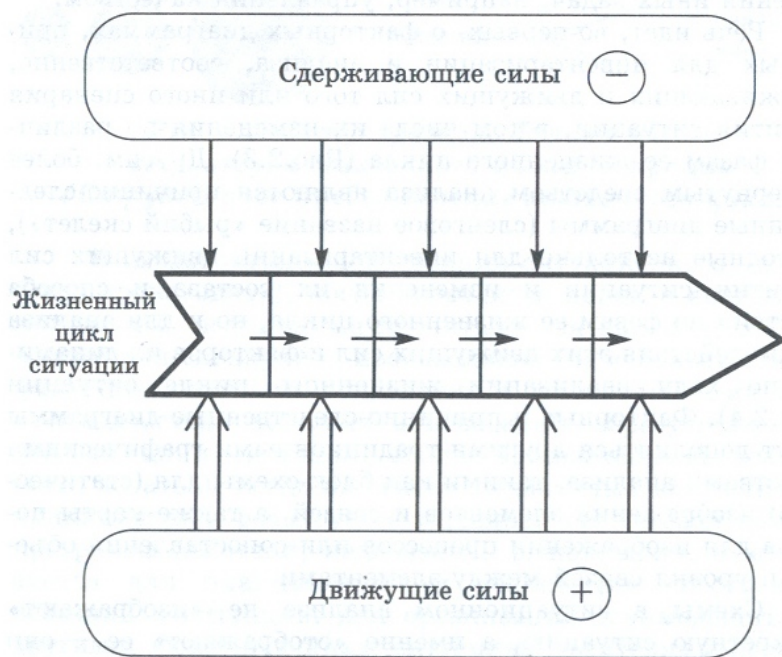


Рис. 2.3. Факторная диаграмма в ситуационном анализе

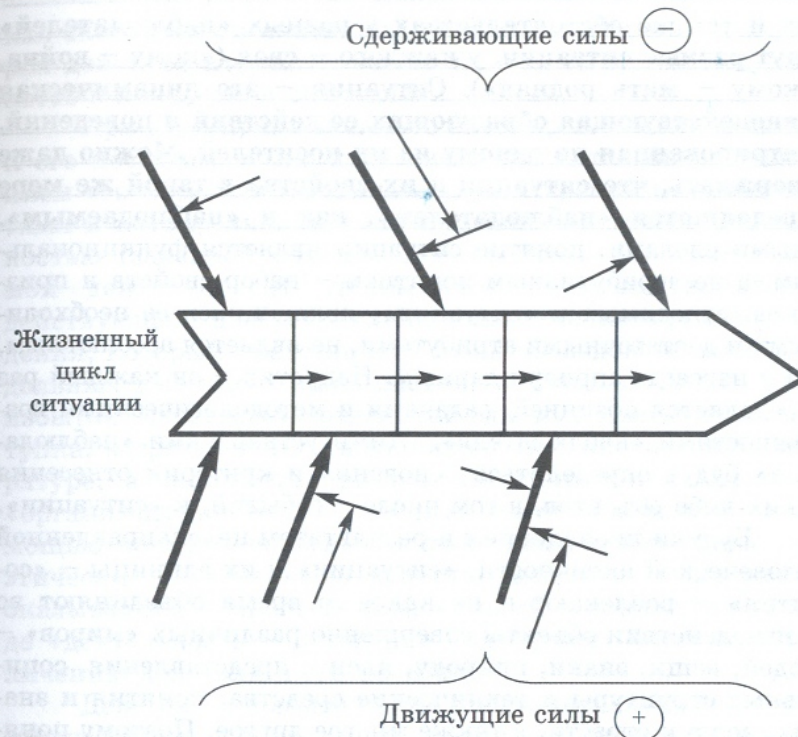


Рис. 2.4. Причинно-следственная диаграмма в ситуационном анализе

Ситуации относятся к объектам, обладающим размытыми пространственно-временными границами. Их нельзя увидеть на фотоснимке и трудно положить на карту. Нельзя категорично сказать, что они существуют однозначно и безусловно «в данном месте в данное время», — скорее, они имеют там «тенденцию к существованию», как выразился Гейзенберг по поводу субатомных частиц. Продолжая аналогию с квантовой теорией, следует отметить, что «ситуации» и их свойства не могут быть определены отдельно от их «наблюдателя» (аналитика, участника) — «ситуация» — это всегда «ситуация для кого-то», «чья-то ситуация», ситуация в контексте чьего-то действия, наблюдения и анализа. В од-

них и тех же обстоятельствах у разных «наблюдателей» будут разные ситуации, у каждого — своя («кому — война, а кому — мать родная»). Ситуация — это динамическая равнодействующая образующих ее действий и поведений, центрированная по одному из их носителей. Можно даже утверждать, что ситуации и их свойства в такой же мере определяются «наблюдателем», как и «наблюдаемым». Иными словами, понятие ситуации является функциональным, а не атрибутивным понятием — набор свойств и признаков, относимых к «ситуации», являющихся ее необходимыми и достаточными атрибутами, не является абсолютным, раз и навсегда априори данным. Напротив — он каждый раз определяется позицией, задачами и методологическими возможностями «наблюдателя». Этими установками «наблюдателя» будут определяться основания и критерии отнесения каких-либо объектов, в том числе — событий, к «ситуации».

Будучи проявлением и результатом целенаправленной человеческой активности, «ситуации» и их единицы — «события» — вовлекают и на какое-то время объединяют во взаимодействии объекты совершенно различных «миров» — людей, вещи, знаки, природу, идеи и представления, социальные структуры и технические средства, понятия и знания, волю и страсти, а также многое другое. Поэтому понятие ситуации должно строиться в рамках объемлющей категории, способной «снять», соотнести и структурировать в себе все эти крайне разнообразные объекты. Такой предельной категорией является категория деятельности.¹

Согласно общей теории деятельности (комплексной дисциплины, обобщающей представления целого ряда предметных наук, таких как социология, психология, экономика, кибернетика, лингвистика и др.), единицей деятельности является действие, а основной проблемой — та-

¹Щедровицкий Г.П. Исходные представления и категориальные средства теории деятельности. (Приложение 1 к Щедровицкий Г.П. Автоматизация проектирования и задачи развития проектной деятельности.) В кн. «Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании». М., 1975. С. 72-161.

кая системная организация множества действий, при которой действия адекватно осуществляют системную деятельность в конкретной ситуации.¹

При этом принципиально важно различие действия и его носителя, когда действие соотносится как с поведением его носителя (заданным его внутренними особенностями и потому индивидуализированным), так и с деятельностью (заданной объемлющей носителем действия системой деятельности). Деятельность осуществляется в действующей, целеустремленной системе как процесс поведения, который представляет собой последовательность отдельных действий. Такая система базовых понятий делает избыточным введение отдельной единицы поведения — поступка, встречающегося в социально-психологической литературе, в частности, при рассмотрении так называемого «организационного поведения». Рассматриваемые с помощью понятия поступка, в том числе, психологические, этические и моральные аспекты действий и поведения, оказываются полностью охваченными в понятийной триаде «деятельность — поведение — действие» благодаря различению действия и его носителя.²

Действия и поведения, вовлекаемые в ситуацию и формирующие ее, принадлежат различным системам деятельности, по отношению к каждой из которых решается задача ее адекватного осуществления в данной конкретной ситуации путем соответствующей организации множества действий, принадлежащих каждой такой системе. Конкретная система деятельности не существует вне конкретной ситуации, вне взаимодействия с другими подобными системами. Ситуация — это всегда ситуация реализации деятельности, и обратно — деятельность не реализуется вне ситуации. Ситуация — это часть Деятельности, точнее — часть механизмов ее функционирования и развития. Ситуации об-

¹Генисаретский О.И. Методологическая организация системной деятельности. В кн. «Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании». М., 1975. С. 409-512.

²Там же. С. 480-497.

разуют связи между структурными элементами таких механизмов – системами деятельности. Ситуации – это формы и способы реализации связей между отдельными системами деятельности в ходе ее функционирования и развития. И обратно – функционирование и развитие *Деятельности* осуществляется через взаимодействие систем деятельности, акты этого взаимодействия – «события», и процессы этого взаимодействия – (динамические) «состояния», являются формами и способами реализации (взаимо)связей между системами деятельности – ситуациями.

Можно представить и ситуацию, сформированную взаимодействием действий и поведений, принадлежащих только одной системе деятельности, но это будет частный, «вырожденный» случай – абстракция, далекая от сегодняшней управленческой реальности.

Для более ясного понимания соподчиненности и соотношения понятий *Деятельность* – Системы (сферы, виды, институты) деятельности – Ситуация, а также описываемых ими реальных объектов, понимания способов работы в этих понятиях, назначения и характера получаемых с их помощью знаний, уместно провести аналогию с понятиями, соответственно, Атмосфера – Климат – Погода. С помощью этих трех понятий описывается один и тот же реальный объект – газообразная оболочка Земли, однако, описывается в различных пространственно-временных масштабах и с различными исследовательскими целями, на основе этих понятий построены разные научные и прикладные дисциплины (соответственно, физика атмосферы, климатология, метеорология) и знания, получаемые в них, имеют разное практическое назначение.

Понятие атмосферы создавалось и используется для описания общего строения газообразной оболочки Земли, выявления механизмов ее развития в результате взаимодействия с радиационными поясами Земли, ее гидро-, лито- и биосферами, раскрытия общих закономерностей циркуляции воздушных масс. Знания, получаемые здесь, являются фундаментальными, исходными, базовыми для изучения климата и погоды. Именно такую роль выполняют катего-

рия *Деятельность* и теория деятельности по отношению к исследованию систем деятельности и анализу ситуаций.

С помощью понятия климат раскрывают закономерности многолетних, устойчивых режимов атмосферных явлений на поверхности Земли, закономерности формирования климатических поясов, зон и подзон в результате действия климатообразующих процессов. В зависимости от масштабов изучения земной поверхности различают макроклимат, мезоклимат и микроклимат. Знания, получаемые здесь, являются базовыми для прогнозов погоды, хотя, методы исследования климатологии в значительной мере пересекаются и взаимодополняются с методами метеорологии. Существует даже одно из определений климата как усредненного, ежегодно повторяющегося состояния погоды в данном месте поверхности Земли. Климатология и понятие климата выполняют по отношению к метеорологии и понятию погоды ту же роль, что изучение сфер, видов и систем деятельности по отношению к понятию ситуации и ситуационному анализу.

Наконец, понятие ситуации и ситуационный анализ в этом ряду сравнений оказываются практически полным аналогом, соответственно, понятия погоды и метеорологии. Сравните: «Погода – непрерывно меняющееся состояние атмосферы; обычно предполагается у земной поверхности или в тех слоях, где действует воздушный транспорт; погода характеризуется совокупностью средних значений метеорологических элементов или их последовательных изменений за некоторый промежуток времени (сутки, недели, месяцы)».¹

Современные метеорологические службы и службы глобального ситуационного мониторинга даже пользуются одинаковыми техническими средствами – космическими спутниками, специальными судами наблюдения, глобальными стационарными сетями станций слежения, глобальными информационными системами, средствами связи и оповещения. В своей деятельности специалист по ситуационному анализу в очень многом напоминает синоптика и

¹Энциклопедический словарь географических терминов. М., 1968. С. 286.

метеоролога – оба имеют крайне нестабильный, изменчивый и многофакторный объект анализа, оба вынуждены делать ответственные выводы в условиях дефицита достоверной информации и неопределенности, в связи с чем суждения обоих во многом носят обусловленный и вероятностный характер. Несмотря на неизбежные в связи с этим ошибки, вызывающие зачастую справедливые нарекания, оба этих видах деятельности являются и всеми признаются необходимыми, а в их совершенствование вкладываются огромные ресурсы.

Ситуации являются неотъемлемой частью механизмов функционирования и развития Деятельности, они могут быть правильно поняты не «изнутри себя», а только исходя из их места и роли в этих механизмах. Любая методология ситуационного анализа, претендующая на онтологическую и логическую полноту, должна в явной форме раскрывать место и роль ситуаций в механизме функционирования и развития Деятельности как связей между его структурными элементами – системами (видами, сферами, институтами) деятельности. Функционирование и развитие Деятельности осуществляются через взаимодействие ее отдельных структурных элементов – систем деятельности. Совокупность взаимодействий систем деятельности образует взаимосвязи функционирования и развития – ситуации.

Ситуации – это форма именно взаимодействия систем деятельности в ходе их функционирования и развития, когда каждая из этих систем существует не изолированно от других, а, напротив, в тесном взаимодействии с другими такими системами (Рис. 2.5).

Ситуация – это всегда необходимый элемент, неотъемлемая часть механизмов функционирования и развития систем деятельности, образующих ее деятельностный контекст. Системы деятельности функционируют и развиваются (или деградируют и уничтожаются) в ходе своего взаимодействия посредством реализации ситуаций. Причем, от века к веку, а теперь – от десятилетия к десятилетию – масштаб и уровень этого взаимодействия нарастает и сейчас стал действительно глобальным. Все так или иначе зависят от всех. Никто не хочет и не может существо-

вать обособленно, но каждый борется за выгодные ему формы сосуществования и взаимодействия – т.е. пытается сложить выгодные для себя ситуации и повернуть развитие сложившейся ситуации в выгодном для себя направлении. Изоляция, даже частичная, от других систем деятельности, ограничения взаимодействия стали в современном мире действенным инструментом наказания, принуждения и давления (полные или частичные запреты на те или иные виды торговли, ограничение перемещения людей и товаров, на ведение какой-то деятельности, на доступ к каким-то знаниям и т.д.). Но такая изоляция (и, соответственно, попытки ее избежать) – это тоже кем-то сложенная ситуация, отказ от взаимодействия – это тоже форма взаимодействия.



Рис. 2.5. Ситуация как форма взаимодействия систем деятельности

Для нашего времени, когда глубокие и интенсивные изменения происходят сразу во всех системах деятельности (институтах и сферах) и на всех уровнях (от глобального до межличностного), особое значение имеет выявление роли ситуации как формы связей развития, изменения, развертывания систем деятельности в ходе их взаимодействия. Формы связей, когда одни системы деятельности выступают как механизм изменения других, а ситуации выступают как действие механизма этих изменений. Это действие может иметь различные динамические характеристики (продолжительность, периодичность, интенсивность) и фиксироваться траекторией жизненного цикла ситуации или их последовательно сменяющейся группы. Именно понятие жизненного цикла ситуации как динамической структуры — разворачивающейся цепи событий — и, одновременно, как процесса — волнообразного потока событий — позволяет адекватно описать действие механизма изменений, связывающего сам механизм (задаваемый в структурной форме) и вызванный им процесс изменений (задаваемый в параметрической форме). В жизненном цикле ситуации реализуются как факторы устойчивости и инерционности — динамическая структура направляет процесс изменений, так и факторы изменчивости и преобразования — процесс изменений формирует динамическую структуру.

Понятие ситуации как единства цепи событий ее жизненного цикла и движущих сил его реализации (факторов динамичности и устойчивости) позволяет описать весь спектр возможных исходов взаимодействия систем деятельности, когда одна из них выступает механизмом изменения другой. В том числе и такие сложные, но все шире распространяющиеся случаи, когда процесс изменений оказывает обратное воздействие на вызвавший его механизм и меняет его характер — или разрушает его (т.е. вызвавшую его систему деятельности), или видоизменяет механизм и характер его действия (т.е. когда первоначально вызванный процесс изменений во второй системе деятельности сам становится механизмом, производящим изменения в вызвавшей его структуре первой системы деятельности и в результате

взаимодействия изменяются обе эти системы). Возможно два исхода такого взаимодействия изменяющихся систем деятельности, в котором каждая становится механизмом изменения другой — т.е. два вида ситуаций как форм взаимодействия механизмов изменений этих систем. Либо в результате взаимодействия не возникает целостного образования (или оно оказывается целостным, но неустойчивым с точки зрения перспектив процессов изменений, вызванных каждым механизмом) и измененные в результате взаимодействия системы деятельности продолжают обособленное существование — то есть реализуется ситуация как форма взаимосвязи изменения и развертывания автономных, обособленных систем деятельности. Либо обе системы деятельности в результате своего взаимодействия образуют новую, третью — устойчивую и целостную — систему, включающую их полностью или частично, то есть изменения в них приобретают структурный, качественный, взаимодополняющий и самоподдерживающийся характер, происходит их развитие — то есть реализуется ситуация как форма взаимосвязи их развития.

Взаимодействующие системы деятельности, одной своей (большей) частью составляют фон и контекст ситуации, внешние движущие силы ее развития, а другой (меньшей) частью, формируют ее внутреннюю структуру и содержание, выступают внутренними движущими силами динамики ее жизненного цикла. Иными словами, одни части взаимодействующих систем деятельности составляют ядро ситуации — ситуацию в узком понимании, взаимодействием этих частей определяется внутренняя граница ситуации. Другие части взаимодействующих систем деятельности образуют внешний обвод ситуации — ситуацию в широком понимании, взаимодействием этих частей определяется внешняя граница ситуации. Далее, как внутри ядра, так и внутри внешнего обвода ситуации могут быть проведены дополнительные границы. Например, в ситуации регионального конфликта пространственная граница ядра ситуации (в зависимости от целей анализа) может включать ареал непосредственных боевых действий, а граница обвода ситуации охватывать полные территории вовлеченных в конфликт

государств, а также полные территории или отдельные ареалы государств, заинтересованных в том или ином исходе конфликта и стремящихся воздействовать на ситуацию в выгодном для них направлении.

Системы деятельности, пространственно-временной и функциональный масштаб которых заставляет рассматривать ситуацию как (одномоментный) акт взаимодействия, как событие, составляют *Исторический фон* ситуации. *Исторический фон* остается практически неизменным на протяжении всего жизненного цикла ситуации. Системы деятельности, для которых эта же ситуация является (длящимся) процессом и рассматривается как динамическое состояние (например, «состояние войны» между государствами), составляют ее *Деятельностный контекст*. В ходе реализации жизненного цикла ситуации ее *Деятельностный контекст* может быть подвержен серьезным изменениям (например, положение воюющих государств в ходе войны). *Исторический фон* и *Деятельностный контекст* ситуации являются внешними движущими силами ее развития, генераторами и носителями тех тенденций изменений, взаимодействие которых формирует общие «граничные» характеристики ситуации, задает коридор возможных траекторий ее жизненного цикла и возможных исходов — результатов и последствий.

Носители действий и поведений, принадлежащие разным взаимодействующим системам деятельности и непосредственно вовлеченные в ситуацию, ставшие ее участниками, в ходе своего непосредственного взаимодействия формируют *Структуру ситуации*. Основные содержательные противоречия, возникающие и разрешаемые в ходе взаимодействия вовлеченных в ситуацию действий и поведений, являющиеся внутренними движущими силами ее развития, составляют *Содержание ситуации*. Характер сознания носителей действий и поведений, вовлеченных в ситуацию, влияние его особенностей на структуру и содержание ситуации, на динамику ее жизненного цикла, воздействие на него исторического фона и деятельностного контекста ситуации, его изменение в ходе ее реализации, задают *Смысл ситуации*.

Смысл ситуации задает формы реализации внутренних движущих сил ее развития, а *Структура* — ресурсную базу.

Наконец, последствия реализации ситуации, как для непосредственно вовлеченных в нее носителей действий и поведений, так и для взаимодействующих систем деятельности, сформировавших ситуацию и выступавших внешними движущими силами ее развития (а также, возможно, и для других систем деятельности и носителей действия, имевших к ситуации косвенное отношение «по сопричастности»), составляют *Значение ситуации*. *Значение ситуации* характеризует тот вклад, который реализация жизненного цикла ситуации внесла в тенденции изменений, в способности функционирования и развития объемлющих систем (сфер и видов) деятельности, изначально сформировавших ее саму, в изменение характера действий и поведений принадлежащих этим системам деятельности непосредственных участников ситуации. На фазе запуска ситуации ее значение является ожидаемым и потенциальным, оно все больше актуализируется по мере реализации жизненного цикла ситуации. Проявление последствий ситуации — ее значение — может выходить далеко за рамки окончания последних фаз ее жизненного цикла.

Теперь, после того, как задано базовое понятие ситуации (см. схемы Рис.2.1. и Рис. 2.2.), ситуация представлена как целостная единица *Деятельности*, когда в соответствующих понятиях описаны ее место и роль в функционировании и развитии *Деятельности* (см. схему Рис. 2.5.), может быть построено развернутое, системное понятие ситуации — инструмент ситуационного анализа любого уровня сложности.

Системное понятие ситуации имеет трехчастное строение, его схема представлена на Рис. 2.6. Она состоит из трех горизонтальных поясов, расположенных один над другим, центральным из которых является пояс «Жизненный цикл» ситуации. Именно этот пояс соединяет в одно целое верхний, «операционный» пояс (его составляют строки «Исторический фон», «Деятельностный контекст» и «Структура ситуации») и нижний, «ориента-

сионный» пояс (его составляют строки «Содержание», «Смысл» и «Значение»). Схема системного понятия ситуации – это схема конвейерного типа – она показывает или требует показать, как будет разворачиваться цепь составляющих ситуацию взаимосвязанных событий и какую роль в реализации каждого из них сыграют факторы, сгруппированные в верхнем и нижнем поясах схемы.

В соответствии с пятью стадиями жизненного цикла ситуации – запуска, развертывания, кульминации, разрешения и исхода – все горизонтальные пояса и составляющие их строки схемы делятся на пять вертикальных столбцов. Исключение составляют самая верхняя и самая нижняя строки – «Исторический фон» и «Значение». Первый – потому, что принимается неизменным все время реализации ситуации, второе потому, что время его реализации не совпадает со временем реализации ситуации. Получается квадратная матрица 5 на 5 клеток, центрированная по средней строке и среднему столбцу, соответственно – по жизненному циклу ситуации, разворачиванию цепи составляющих ее событий, с акцентом на фазе кульминации, на кульминационное событие или их группу и по состоянию движущих сил развития ситуации на этой фазе. Анализ положения дел именно по этим 9 клеткам из 25 (точнее – 27 с учетом названных выше вертикально неразделенных строк) и их взаимосвязям составляет ядро ситуационного анализа. Такая система ситуации позволяет структурировать поле поиска и анализа возможностей (в исследовательской позиции) и поле разработки реализации решений, принятых на основе анализа этих возможностей (в преобразовательной позиции). Сравните поле поиска и выбора с 25 (или 27) маркированными клетками с «чистым полем» и, как говорится, почувствуйте разницу. Точнее – разность потенциалов снижения неопределенности поиска и принятия решений в ситуации в случае использования схемы системной ситуации и без ее использования, на традиционном уровне мнений и сомнений по поводу наблюдаемых тенденций изменений и попыток использовать прошлый опыт для организации ответов на них.

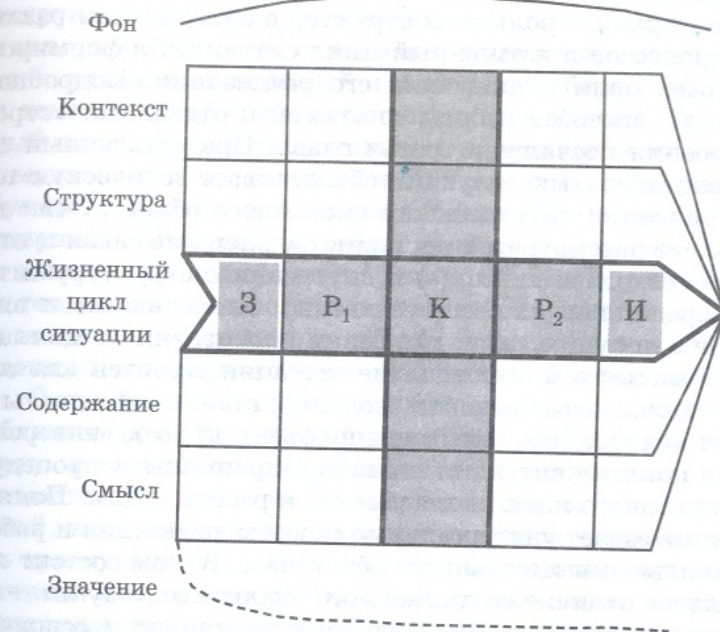


Рис. 2.6. Системное строение понятия ситуации

Таким образом, представленная схема выступает адекватным инструментом анализа ситуации как единицы Деятельности, неоднородной полиструктуры, включающей компоненты разного типа, подчиняющиеся разным группам законов и существующие в своих особых процессах, но связанных (или связываемых) в единую, целостную (актуально или потенциально) систему жизненным циклом ситуации, объединяющим много разных и разнонаправленных процессов, протекающих с разным темпом.

В зависимости от установок и задач анализа мы можем выделять в реальной ситуации в соответствии со строками и столбцами схемы относительно самостоятельные объекты анализа, разные структуры и выявлять в соответствии со строением схемы существующие или возможные связи, объединяющие их в единую, целостную систему в

ходе развертывания жизненного цикла ситуации. И обратно — раскрывать роль этих структур в объединении различных процессов в жизненный цикл ситуации, в формирование траектории и динамики его реализации. Подробному описанию способов работы со схемой и отдельных «строк» ее строения посвящена третья глава. Представленный состав позиций схемы ситуации обеспечивает логическую полноту описания ситуации как системного объекта, так как позволяет рассмотреть в их единстве внешние связи и отношения («вход» и «выход») и внутреннюю структуру ситуации, представив их, соответственно, как внешние и внутренние движущие силы динамики ее жизненного цикла.

Резюмируем, что понятие ситуации строится для того, чтобы каждый раз задавать новый, уникальный идеальный объект анализа (так называемый объект *ad hoc*), универсальным в понятии ситуации являются принципы и процедуры задания такого идеального объекта и работы с ним. Понятие ситуации задает универсальные способы выделения и работы с уникальными идеальными объектами. В этом состоит кардинальное отличие ситуационного анализа от «науки» — т.е. предметно организованных научных дисциплин, в основу которых положены универсальные идеальные объекты. По способу работы и характеру получаемых знаний ситуационный анализ стоит в одном ряду с практическими дисциплинами — инженерией, медициной, проектированием и изысканиями. Однако, знания, получаемые в результате ситуационного анализа, оказываются гораздо более скоротечными — время их жизни — это время жизни соответствующей ситуации. Накапливаться и совершенствоваться могут лишь знания о методах ситуационного анализа.

Назначение ситуационного анализа состоит в том, чтобы обеспечить осмысленность, определенность и адекватность действий в быстро меняющейся и неясной обстановке, т.е. дать ответ на вопросы «что происходит?» и «что делать?» в данных условиях неопределенности. А эти вопросы всегда тянут за собой вопросы «как случилось?» и «кто виноват?». Ситуационный анализ — это не исследование, а, скорее, расследование. Жанр анализа это — путь выдвиже-

ния и проверки версий с их требованием правдоподобной реконструкции происшедшего и происходящего, установления мотива, способа, места и времени, выявления круга фигурантов, установления связей и контактов, сбора и закрепления доказательной базы, перепроверки показаний. Ситуационный анализ — работа не только в модальности сущего, но и в модальности возможного и должного: проверки на реализуемость и опровержимость, соотнесения с нормами и критериями. Эта работа требует соотнесения и организации множества разнородных фактов и знаний, реконструкции тенденций прошлого и построения осуществимых планов желаемого будущего с учетом и использованием этих тенденций через преодоление противоречий в настоящем.

Ситуационный анализ должен дать проводящему его «наблюдателю» ответ на вопросы «что происходит?» и «что делать?» в сложившихся условиях неопределенности. В зависимости от уровня этой неопределенности — как объективной, так и субъективно воспринимаемой — можно выделить три уровня сложности анализа ситуации — рутинный, задачный и проблемный, которые различаются не только по подходам и процедурам, а уже по преобладающей установке анализа, соответственно, «уточнить» или «понять». В одних и тех обстоятельствах у разных «наблюдателей» могут быть не просто разные ситуации, а ситуации разного уровня сложности — там, где одному «элементарно, Ватсон», для другого «вопрос задумчивый».

Установкой рутинного уровня анализа ситуации является установка «уточнить» ответы на вопросы «что происходит?» и «что делать?». Здесь изначально считается, что «в принципе, все и так ясно» (т.е. осмысленность происходящего и собственных действий налицо), нужно только уточнить их детали и обеспечить требуемый уровень эффективности действий благодаря их четкости (определенности) и соответствию происходящему (адекватности). С точки зрения назначения ситуационного анализа, его рутинный уровень является неполным случаем, когда нет необходимости искать осмысленность действий, так как она кажется очевидной.

Основная задача ситуационного анализа рутинного уровня – коррекция курса собственных действий и линии поведения. Иными словами, способов применения имеемых средств для достижения поставленных целей в соответствии с развитием ситуации – цели ясны, задачи определены – «Действовать по обстановке!». Рутинный уровень анализа достаточен в стабильных, привычных, плавно («в пределах нормы») протекающих или постоянно повторяющихся ситуациях. Он стал массовой ежедневной практикой, например, маркетинговых служб, координационных и диспетчерских центров, биржевых брокеров (аналитиков) и т.д. Сложившаяся для его обслуживания глобальная информационная инфраструктура – сеть специализированных институтов и рейтинговых агентств, аналитических центров и консалтинговых фирм – сама по себе уже выросла в разветвленный многомиллиардный бизнес. Этот уровень ситуационного анализа достаточно обеспечен методически: на нем неплохо впрямую работают методы, разработанные рядом предметных наук – экономикой, социологией, теорией вероятностей и т.п., – а также многообразными специализированными междисциплинарными теориями и подходами, например, техническим анализом.

Задачный уровень анализа ситуации имеет более сложную установку. Здесь уже ситуация признается «нештатной», (пред)кризисной, нестабильной, она стремительно, подчас неконтролируемо и неожиданно изменяется, неопределенность нарастает, а достаточно ясными изначально считаются представления либо только о целях, либо только о средствах собственных действий и требуется доработать и согласовать их, соотнести темп и характер этих действий с темпом и характером изменений и скоростью развития ситуации. Поэтому установка задачного уровня анализа ситуации становится дихотомической – либо «понять, что происходит?» и «уточнить, что делать?» (при неясности целей), либо требуется «уточнить» ответ на вопрос «что происходит?» и «понять что делать» (при неясности средств). Появление установки «понять» означает, что требуется восстановить нарушенную осмысленность собственных

действий, а не только обеспечить их определенность и адекватность. С точки зрения назначения ситуационного анализа, только с задачного уровня он становится полным.

Задача этого более сложного уровня анализа ситуации – выдвижение новых целей и(ли) изыскание новых средств и разработка на этой основе новой линии действий и поведения в изменяющейся ситуации для ее желательной коррекции и использования. На задачном уровне изменяющаяся ситуация анализируется тогда и до тех пор, пока сохраняется надежда вернуть ускользающий контроль над ней, – осознать и освоить ускоряющиеся изменения и «вписаться» в ситуацию, перевести ее в привычное или желаемое русло, ставить нужные цели и достигать их, оставаясь при этом в рамках известных представлений, освоенных методов, доступных ресурсов – выстраивая их различные комбинации и совершенствуя их.

Обычно именно так – комбинаторно в пределах известного, освоенного и доступного – пытаются реагировать на явные и угрожающие признаки углубления нестабильности и нарастания неопределенности из-за возросшего темпа и глубины изменений упоминавшиеся выше маркетинговые службы, координационные и диспетчерские центры, биржевые брокеры и аналитики.

Сходный тип реакции демонстрируют также штабы различных ведомств и частей «силового блока», а также аналитические структуры органов политического руководства. Однако в военно-политической сфере давно была осознана недостаточность «реактивного» подхода к ситуационному анализу на задачном уровне. Для повышения его эффективности сложилась практика перманентного ситуационного мониторинга – постоянного отслеживания развития ситуаций на всех стадиях их жизненного цикла путем сбора самыми разными способами прямой и косвенной информации об их ключевых компонентах, разработки методов реконструкции целостной картины происходящего по разрозненным фрагментам и косвенным признакам, а также повышения достоверности и точности анализа путем взаимной проверки и итеративного сближения результатов диаг-

ноза и прогноза развития ситуаций, получаемых различными независимыми друг от друга методами.

Со времен Второй мировой войны практика перманентного ситуационного мониторинга задачного уровня в военно-политической сфере ведущих мировых держав приобрела глобальный охват. С тех пор на протяжении всей холодной войны она неуклонно расширяла свои возможности и становилась все более тотальной. А если вспомнить, что источниками власти на переломе XX и XXI веков стала триада (военная) — сила, богатство, знание, то становится ясным, что в настоящее время ею стремятся охватить все важнейшие сферы современной жизни, превратить их во все возрастающей мере в предмет своих интересов, вмешательства и манипулирования, стремятся превратить перманентный ситуационный мониторинг в средство тотального контроля. Главные задачи перманентного ситуационного мониторинга задачного уровня — кардинальное снижение неопределенности благодаря кардинальному повышению информированности, получение достоверного знания о том, «что происходит?» в режиме реального времени, а также своевременного и достоверного представления о том, «что может произойти?» и на этой основе — получение своевременного, конкретного и реализуемого ответа на вопрос «что делать?» чтобы эффективно влиять на ситуацию в желаемом направлении или использовать ее. На фоне очевидных достигнутых успехов, отчетливо проявляются пределы возможностей задачного уровня ситуационного анализа.

Сюда относятся понятные ресурсные ограничения применения самого эффективного вида ситуационного анализа задачного уровня — перманентного ситуационного мониторинга. По уровню затрат финансовых, интеллектуальных и материальных ресурсов, времени (причем, не только в настоящем, но и в прошлом) для своего развертывания и обеспечения эта «роскошь» в ее законченных и развитых формах доступна только наиболее могущественным государствам. Полноценная практика перманентного ситуационного мониторинга требует огромных, мало кому доступных пороговых затрат, а чтобы быть эффективным, ситуацион-

ный мониторинг должен быть как можно более полным, так как наличие пробелов влечет опасность возникновения ошибок анализа и превратной оценки ситуации. Поэтому этот вид ситуационного анализа задачного уровня не может быть массовым инструментом. Относительно широко могут быть доступны лишь результаты работ, сделанных в рамках перманентного ситуационного мониторинга по запросу или контракту либо самими ведущими спецслужбами (с санкции своего политического руководства), либо коммерческими организациями, созданными бывшими активными членами разведывательного сообщества. Этот вид информационно-аналитических услуг получает все более широкое распространение, на этом рынке выделились явные лидеры, такие как «Control Risk» в Европе или «Специальная информационная служба» у нас в России.

Другое ограничение накладывает сама установка «уточнить» цели или средства действий в условиях неопределенности, в изменяющейся или изменившейся ситуации, которая, как отмечалась выше, ориентирует на комбинирование известными представлениями, освоенными методами и доступными ресурсами в поисках приемлемого решения. Очевидно, что сама такая установка значительно сужает круг поиска, не может дать позитивных результатов при анализе целого класса ситуаций, становящихся все более распространенными в наше время тотальных изменений и имеющих для их участников жизненное — «витальное», «экзистенциальное» — значение.

Вывести за пределы этих ограничений должен проблемный уровень ситуационного анализа, необходимый в тех случаях, когда на фоне очевидных трудностей, неудач, кризисов, острых конфликтов или угроз изначально неясно, ни в чем ситуация состоит, ни в чем состоит выход из ситуации, ни где его искать, то есть когда уровень неопределенности становится предельным. «С того и мучаюсь, что не пойму, куда несет нас рок событий». Ситуации, требующие проблемного уровня анализа — это ситуации глубокого кризиса на грани краха и «наблюдаемого» и «наблюдателя», либо, наоборот, ситуации поиска путей стремительного взле-

та, скачка развития (хотя эти крайности могут сходиться), это ситуации потери контроля над изменениями и напряженного поиска способов вернуть себе этот контроль. Установка проблемного уровня анализа ситуации – понять и «что происходит», и «что делать». Эта установка проблематизирует, подвергает сомнению сами основания имеемых представлений и суждений о ситуации и в ситуации, она требует резкого расширения рамок понимания и круга возможных поисков, заставляет заранее признать недостаточными для успеха изначально известные представления, основные методы и доступные ресурсы, требует нестандартных подходов и нетривиальных решений. Приходится признать, что такие ситуации в настоящее время стали, если не массовыми, то, по крайней мере, очень распространенными.

Задача ситуационного анализа проблемного уровня – сформировать новое видение ситуации и на этой основе выдвинуть принципиально новые цели, изыскать новые средства и ресурсы, а также способы их применения – превратить «несмотря» в «благодаря», изменить изменяющуюся ситуацию в желаемом направлении, использовать «материал» исходной ситуации для складывания принципиально новой, направив и опередив тенденции ее первоначальных изменений.

Если теперь соотнести рассмотренные уровни сложности ситуационного анализа с функциональными (не обязательно формально иерархически закрепленными) уровнями принятия решений и планирования, то можно констатировать, что рутинный уровень ситуационного анализа обеспечивает принятие решений и планирование курса действий и, отчасти, стратегии, задачный уровень – стратегии и, отчасти, политики, проблемный уровень ситуационного анализа обслуживает принятие политических решений и разработку политических программ. В наше время глобальных изменений, превращения знаний в наиболее эффективное средство власти, глобального распространения стандартов «свободного предпринимательства» и «гражданских прав», принятие политических решений и выдвижение политических программ, а также их подготовка, оцен-

ка и комментирование становятся весьма распространенным занятием. Ему регулярно предаются не только «водители», «воротилы» и «записные остряки», но также самые широкие массы «бизнесменов», «борцов за или против» и тех, кого Э. Тоффлер называет «когнитариатом».

Резюмируя, можно сделать вывод, что понятие ситуации должно быть многоуровневым – в соответствии с уровнями сложности ситуационного анализа и соответствующими им установкам и задачам. Его уровни могут быть организованы иерархически или гетерархически – это необходимо при полном, системном анализе ситуации. При однозначной установке на какой-то один уровень анализа, понятие соответствующего уровня может использоваться отдельно. Главное, чтобы уровень используемого понятия ситуации соответствовал принятому уровню сложности ее анализа. Здесь, однако, приходится иметь в виду, что, как показывает опыт, ситуационный анализ, начавшись с одного, более простого уровня сложности может в ходе своего проведения с необходимостью перейти на другой, более сложный уровень. Это происходит, когда в начале анализа недооценивается сложность реальной ситуации и уже по ходу его проведения приходится менять установки, переосмысливать задачи, вводить дополнительные процедуры.

2.3. ОТ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ» К «УПРАВЛЕНИЮ ПО СИТУАЦИИ»

Факт ускорения и увеличения разнообразия глобальных изменений и необходимость соответствовать их темпу достаточно давно признаны в мировой теории и практике управления. Важно отметить, что возникающие здесь проблемы осознаются как комплексные, касающиеся всех уровней и сфер управления – не только государственного макроуправления экономики, обороны, НИОКР или образования на уровне правительства и каждого конкретного про-

фильного ведомства, но главное — как необходимый компонент управления в бизнесе, что делает усилия по решению проблем в этом жизненно важном направлении массовыми.

Действительно, мировая экономика и политика стали глобальными, а это значит, что глобальные тренды и их изменения — каждодневная практическая данность любого серьезного предпринимательства, их учет и предвидение, соответствие им — вопрос успеха и выживания. Локомотив мировой экономики — транснациональные компании — уже в силу масштаба своей деятельности глобальные изменения не только учитывают, но, во многом, и формируют. Совершенствуются методы управления в условиях ускоряющегося темпа изменений, прежде всего, в таких аспектах, как стратегическое планирование и стратегический маркетинг, поддержание конкурентоспособности и управление нововведениями, принятие решений в условиях неопределенности и управление рисками. Квинтэссенцией установки на конкретный учет трендов глобальных изменений в повседневной практике управленческой работы стал известный девиз «мыслить глобально, действовать локально».

Показательно, что постановочная книга Э. Тоффлера о судьбоносной роли возросшего темпа и масштаба изменений в современном мире «Футурошок»¹ и постановочная статья Р. Моклера с красноречивым названием «Ситуационная теория менеджмента» в журнале «Гарвард бизнес ревью»² были опубликованы почти в одном и том же году, соответственно — в 1970 и 1971.

Хотя, строго говоря, «Ситуационная теория менеджмента» не была посвящена способам овладения ускоряющимися изменениями и возрастающей в связи с ними неопределенностью. Статья специалиста по управлению Сент-Джонского университета Р. Моклера была посвящена поиску концепции, способной объединить различные школы и направления теории менеджмента, остановить процесс их усиливающейся дифференциации и дезинтеграции. Свой

¹Toffler A. The Future Shock. N.Y. 1970.

²Mockler R.I. Situational Theory of Management. 1971. V. 49. № 3.

ситуационный вариант теории менеджмента он предлагал именно в этом качестве. Поэтому, вводя в оборот представление о ситуационной теории менеджмента, он обращал внимание на то, что сущность этого подхода, который уже начал проявляться в различных школах и направлениях, не является чем-то совершенно новым.

Необходимость анализа конкретных ситуаций как обязательное условие правильных управленческих решений отстаивалась к тому времени многими теоретиками как альтернатива абсолютизации тех или иных формальных схем, обобщавших частный (пусть для кого-то успешный) опыт построения организационных структур или применения методов руководства, а также — абсолютизации концепций, заимствованных из предметных наук. А профессор Мичиганского университета Дж. Одиорне за несколько лет до выхода статьи Р. Моклера даже сформулировал представление об экзистенциальных «ситуационных пределах» (*situational limits*)¹, делающих, по его мнению, принципиально невозможным создание теории управления. Таких «пределов» Одиорне выделил пять:

- «ситуационность» (*situationality*) самого менеджера, реально действующего в постоянно меняющейся обстановке со многими неизвестными, где только прибегая к собственному прошлому опыту пережитых «конкретных ситуаций» и без всякой гарантии на успех. Он может готовить себя к новым, всегда неожиданным ситуациям;

- удача, имеющая для реального менеджера огромное значение, причем часто случайная, застающая врасплох также внезапно, как и беда;

- борьба и конфликты, которыми сопровождается вся деятельность менеджера, так как полное согласие между людьми невозможно. Отношения строятся «с позиции силы», а лучшее, на что можно надеяться, — это конкуренция без явной враждебности; ограниченность ресурсов ведет к недовольству, направленному против тех, кто добил-

¹Odiorne G.S. The Management Theory Jungle and the Existential Manager. 1966. V. 9. № 2. P. 111-115.

ся успеха и этот конфликт не может быть разрешен научными методами;

- постоянно сопровождающее менеджера чувство «неизбежной вины» перед самим собой за неизбежные ошибки и промахи, так как он обречен на то, что наряду с успехом его ждут неудачи;

- экзистенциальный предел «необратимый и неуправляемый» — смерть.

На основании выделенных «пределов» Одиорне делает вывод о том, что нужно устранить действие всех ситуационных различий между менеджерами, конфликт, удачу, вину, смерть и спокойно строить теорию управления. Но тем самым устраняется и реальный мир, а результатом построений получают упражнения в абстрактной логике.

Р. Моклер был не столь категоричен: осознание ситуативности работы менеджера и всей управленческой деятельности стало для него не поводом для отказа от поисков общих закономерностей, как у Одиорне, а стимулом к их поиску в иной, чем ранее плоскости. Новым в статье Р. Моклера стала попытка рассматривать «ситуационную теорию» как объединяющую концепцию теории менеджмента, как основополагающий подход управленческого мышления, а не как набор неких принципов или приемов, которым следует придавать всеобщее значение. Кроме того, он, а за ним другие американские специалисты, объясняли появление ситуационного подхода в менеджменте даже не столько стремлением создать единую теорию менеджмента, сколько стремлением переориентировать теорию менеджмента в направлении практики управленческой деятельности.

«Это может звучать как ересь для старой гвардии теоретиков менеджмента, но мой собственный опыт научил меня, что мало раз и навсегда установленных «принципов» менеджмента, рассчитанных на всеобщее применение (если они вообще имеются). Именно поэтому многие исследования и публикации прошлого по вопросам менеджмента, которые часто пытаются разработать такие принципы, не сумели обеспечить менеджеров достаточно практичным руковод-

ством». «В самом лучшем случае можно разработать условные или ситуационные принципы, которые являются полезными в определенных конкретных деловых ситуациях».¹

Представляется, что эту мысль гораздо объемнее выразил наш замечательный философ, логик и социолог А. Зиновьев в своем «Гомо советикус». «Убеждения (читай — «принципы управления» — А.С.) суть лишь компенсация за неспособность быстро и точно понять данное явление в его конкретности. Это — априорные установки на то, как поступать в конкретной ситуации без понимания ее конкретности. Человек с убеждениями негибок, догматичен, зануден и, как правило, глуп. Но чаще убеждения не влияют на поведение людей. Они лишь украшают тщеславие, оправдывают нечистую совесть и маскируют глупость».²

Со времен Р. Моклера идея ситуационного подхода «овладела широкими управленческими массами». Она стала доминирующей тенденцией в теории менеджмента (прежде всего как установка на необходимость учета влияния и соответствия требованиям «среды»), нашла широкое распространение при исследованиях и эмпирических обобщениях практического опыта менеджмента, а также в обучении (метод «деловых ситуаций»), вошла в учебники (например, классический учебник Г. Кунца и С. Одоннела, выдержавший множество изданий, имеет характерное название «Менеджмент: системный и ситуационный анализ управленческих функций»³).

Однако за все это время данная идея мало обогатилась методами, а, главное, концептуальной базой, способной в явной форме продемонстрировать принципиальные преимущества ситуационного подхода по сравнению с другими направлениями теории менеджмента для снижения неопре-

¹Mockler R.I. Situational Theory of Management. 1971. V. 49. № 3. P. 146.

²Зиновьев А. Мой дом — чужбина. Гомо советикус: приложение к журналу «Лепта». М., 1991. С. 131.

³Кунц Г., Одоннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций (в двух томах). М., 1981.

деленности, повышения эффективности и расширения ресурсной базы управления. Дело здесь в категориальном аппарате разработки идеи ситуационного подхода. До сих пор в точном соответствии со словарем Вебстера, ситуация продолжает пониматься как «местонахождение, условия, обстоятельства, место деятельности». Иными словами, ситуация понятийно трактуется как среда системы (чаще всего – организации или государства), либо как стечение некоторых обстоятельств.

Если же ситуацию рассматривать не как среду системы и не как внешние по отношению к ней обстоятельства, а как форму взаимодействия систем деятельности и целеустремленных действий (т.е. в соответствии с системным понятием ситуации, введенным в предыдущем параграфе), если ситуацию трактовать как систему и форму взаимодействия систем, как «систему, нарисованную на системах», тогда, наконец, в теории управления на уровне понятий осуществляется синтез системного и ситуационного подходов, и можно в полной мере говорить о новой, ситуационной парадигме управления.

Менеджерская революция середины XX века задала парадигму управления по целям и сделала планирование (в различных его формах) всеобщим и обязательным. Глубина влияния на корпоративную культуру и высокие темпы внедрения планирования в массовую практику корпоративного и государственного управления на Западе определялись высокой эффективностью, продемонстрированной рядом его методов с момента своего создания и применения, прежде всего – методов сетевого планирования и управления (СПУ). Нельзя также сбрасывать со счетов и то влияние, которое оказал в то время пример очевидных успехов СССР, достигнутых в 50-х годах теперь уже прошлого века в военной и военно-технической сфере, которые не без основания связывали с «плановым хозяйством». Помимо вдохновляющего, СССР оказал и стимулирующее влияние на масштаб и темпы распространения планирования в США – методы СПУ возникли в разгар гонки вооружений для разработки военно-технических и военно-промышленных

проектов и их внедрению в корпорации немало способствовало американское правительство.

Первая СПУ – первоначальная система ПЕРТ (*Program Evaluation and Review Technique*) была разработана в 1957-58 годах для программы «Полярис» группой, работавшей по заданию Управления специальных проектов военно-морского министерства США. В 1958 году описание этой системы было опубликовано в двух сводных докладах этого Управления. За пять (!) последующих лет в США была уже полностью отстроена государственная система внедрения ПЕРТ, включавшая:

- введение официального требования правительства США к подрядчикам по сложным военно-промышленным программам об обязательном применении системы ПЕРТ, когда распределение правительственных заказов (с 1962-1963 гг.) в явной форме включало условие о применении методики ПЕРТ как на этапе планирования и оценки разработки, так и на этапе оценки хода работ у подрядчика, а также применение так называемых многофакторных контрактов, связывающих параметры качества, времени и цены (на стадии освоения образцов);
- развертывание специального правительственного учебного центра по подготовке специалистов в области системы ПЕРТ, где, наряду с военными, обучались и сотрудники фирм-подрядчиков;
- организацию массовых публикаций различных правительственных органов по проблематике СПУ (за эти 5 лет – 129 статей и 11 книг);
- параллельную организацию активной исследовательской работы в области СПУ (в 1963 году число публикаций по этой тематике превысило 1000) и разработку новых методов СПУ: к системе ПЕРТ-время добавились ПЕРТ-затраты, были созданы многопроектные модели РАРМС и СПАР (соответственно, RAMPs – *Resource Allocation and Multi Project Sheduling* и SPAR – *Scheduling of Projects and Allocation of Resources*), а также методы СПУ для управления сборочными линиями – БАЛ (*BAL - Balance of Assambley Line*). Компании активно внедряли в

этот же период ПЕРТ в гражданской сфере — от театральных постановок до строительства заводов-гигантов.¹

Заметим попутно, что важнейшее место в СПУ занимает понятие «событие», которое означает здесь получение (промежуточного) результата, т.е. начало или завершение работы, занимающей свое строго определенное руководителем проекта функциональное место в рамках структурно-целевой последовательности задач и закрепленной за ответственным исполнителем. Жизненный цикл проекта, способ достижения его цели в сетевой модели СПУ может быть представлен как сеть событий. При всем сходстве терминов — «событие» и образов моделей — «сеть событий» — понятийно они принципиально различаются в СПУ и в ситуационном анализе. Напомним, что «событие» в ситуационном анализе — это акт взаимодействия различных целеустремленных систем, которые могут преследовать в том числе и антагонистические цели, а «цепь событий» ситуации — не разделенный и затем связанный руководителем проекта по результатам структурного анализа работ комплекс их промежуточных результатов, получаемый ответственными перед ним исполнителями, а итог сотрудничества, конкуренции или борьбы участников ситуации, между которыми обычно нет места отношениям руководитель — подчиненный как субъекта и объекта руководства и управления, каждый участник ситуации — и субъект, и объект взаимного управления.

Со времен успешного внедрения ПЕРТ планировать стали все и вся, все меньше полагаясь на интуицию и ставя во главу угла различные прогнозы и анализы. Планирование осознается как необходимость, вызванная современной сверхконкуренцией за рынки, ресурсы и влияние, а также теми рисками и неопределенностью, которые, наряду с возрастающими возможностями, несут постоянные изменения и экономический рост. Вопрос ставится так: «Планировать или быть планируемым», а уважающие себя лю-

¹См., например: Миллер Р. ПЕРТ — система управления: Пер. с англ. М., 1965; Лейбкинд Ю., Суворов Б. Метод сетевого планирования и управления. М., 1965.

ди стали разговаривать только с «бизнес-планом» в руках. Планирование в настоящее время признается наиболее существенной из всех управленческих функций, так как оно всегда связано с выбором из нескольких альтернатив, предусматривающих тот или иной способ действия. Именно в процессе планирования осуществляется выбор цели и определяются средства и способы ее достижения.

Таким образом, руководитель (управляющий, менеджер) осуществляет все остальные функции управления — т.е. организует, ведет работу с кадрами, направляет и руководит, а также контролирует — для того, чтобы обеспечить достижение цели в соответствии с планами. Иными словами, планирование логически предшествует выполнению всех других функций управления. Например, незапланированные действия нельзя контролировать (на них можно только реагировать) — контроль вне планов бессмысленен, так как нельзя сообщить людям идут ли они в правильном направлении (это задача контроля), если до этого не выбрано это направление и способ продвижения по нему (в этом задача планирования). Именно планы устанавливают нормативы для контроля. Если планирование — важнейшая и логически исходная функция управления, то анализ базовых ориентаций и процедур планирования позволяет выявить основания парадигм управления, а также тенденции их смены в ходе освоения ускоряющихся темпов и масштабов изменений.

Начнем с «плановой экономики», не выдержавшей испытания темпом изменений. На принципиальном теоретическом уровне (например, в трудах австрийской школы политэкономии) была показана невозможность планировать все и вся из единого центра в масштабах страны в силу неизбежной неполноты и неточности, доступной этому центру информации. Постоянная неспособность решать на уровне «загнивающих империалистов» принципиально важные вопросы повышения качества продукции, эффективности производства и производительности труда в масштабах каждого отдельного предприятия, игнорирование или формализм в решении важнейших вопросов повышения качества жизни людей, продемонстрированные государствами

«плановой экономики» на основе нормативно-балансового метода среднесрочного народно-хозяйственного планирования, дали этим теоретическим выводам блестящие практические подтверждения.

«Единые народно-хозяйственные планы» постоянно отставали от жизни, в погоне за «цифрой» их показателей игнорировались реальные проблемы. Подход к планированию «от достигнутого» фактически не позволял выдвигать и ставить новые цели, консервировал устаревшую производственную и организационную структуру, заставлял для решения новых проблем создавать все новые организации и тем самым увеличивал бюрократическую надстройку над экономикой, порождал и усиливал механизм коллективной безответственности.

Итог известен, но важно его правильно осмыслить. Каждый метод управления, каждая парадигма управления как взаимосвязанная система методов, создается и реализуется для решения определенного класса задач. Они имеют пределы своей «разрешающей способности», ограничены этим классом задач, способны эффективно решать только строго определенные типы и уровни реальных проблем и их необходимо менять, когда меняются реальные проблемы или их уровень. Важно вовремя определить «момент», когда тип и уровень реальных проблем уже выходят за рамки применяемых методов управления, и перестроиться, непредвзято соотнести применяемые методы и парадигму управления с реалиями жизни.

Нормативно-балансовый метод народно-хозяйственного планирования здесь не исключение, напротив, он подтверждает общее правило. В условиях большевистской ломки естественного порядка вещей и установленного ими тоталитарного режима он оказался эффективным инструментом решения задач «догнать и (в чем-то) перегнать» ведущие государства мира по ряду ключевых параметров, эффективным инструментом мобилизации всех имеющихся ресурсов общества на решение ограниченного числа указываемых «сверху» и очевидных по ходу внешнего противостояния с «капиталистическим окружением» задач, которые

сравнительно адекватно выражались языком цифры плановых заданий. Нормативно-балансовый метод народно-хозяйственного планирования позволил СССР решить задачу ускоренной индустриализации, одержать победу во Второй Мировой войне и первым вырваться в космос. Он явился тем инструментом управления, который позволил Сталину «принять Россию с сохой, а оставить — с атомной бомбой», как выразился У. Черчилль.

Нормативно-балансовый метод народно-хозяйственного планирования позволил СССР стать второй сверхдержавой мира — за исторически короткий срок и на исторически еще более короткий срок. Этот метод планирования (как он и создавался) позволил «догнать», но «перегнать» уже не дал. Он был лучшим методом управления в 1930-1950-е годы, но к концу 1960-х годов безнадежно проиграл гонку другим методам, более гибким и разнообразным, позволявшим в случае необходимости достаточно быстро менять цели и находить новые средства и пути их достижения — программированию, управлению проектами (среди которых видное место занимают СПУ), целому набору методов, позволявшим варьировать различной степенью жесткости планирования на различных временных горизонтах. Как раз в это время оказались исчерпанными как условия эффективного применения нормативно-балансового метода, так и его разрешающие возможности.

Что касается условий, то постсталинский СССР стал, скорее, пародией на тоталитарный режим: «правильное» речевое и бытовое поведение «сверху донизу» подменили в нем железную дисциплину и персональную ответственность, резко сузив возможности мобилизационного маневра ресурсами. Достигнутый ракетно-ядерный паритет и освоенные огромные запасы природных ресурсов создавали у партийной верхушки и номенклатуры иллюзию решенности всех важнейших проблем, которая стимулировала идеологический и идейный догматизм, в том числе в применении методов управления, когда казалось, что «уже и так догнали», а любые предложения серьезных реформ в сфере управления воспринимались как «диссидентство» или, по сути, саботи-

ровались и выколачивались. Такая участь постигла в СССР, в частности, упоминавшиеся выше методы СПУ.

Что касается разрешающих возможностей нормативно-балансового метода народно-хозяйственного планирования, то здесь следует обратить внимание даже не на очевидную неповоротливость такой системы, которая не могла угнаться за все возрастающим темпом и разнообразием перемен со своим пятилетним горизонтом планирования и балансовым распределением свыше шестидесяти тысяч (!) позиций товарной номенклатуры. Главный предел возможностей заключался в характере постановки целей этой системой, точнее, в отсутствии внутренних механизмов реального целеполагания, отсутствия механизмов генерирования новых целей изнутри системы. Установка на «планирование от достигнутого» обрекала экономику на консервацию и разрастание устаревшей отраслевой структуры, а о главном преимуществе «единого народно-хозяйственного плана» — его возможности осуществлять масштабный межотраслевой маневр ресурсами — вспоминали лишь под давлением извне, как правило, в связи с потребностями гонки вооружений.

Однако, выиграть эту гонку, оставаясь вечно в роли догоняющих в экономике и постоянно оглядываясь на ее вчерашние реалии времен индустриализации, несмотря на очевидные научно-технические достижения и не применяя их масштабно в производстве, было невозможно. Все время воспроизводилось положение, когда США очередной виток гонки вооружений делал богаче, когда потраченные ими на «оборону» ресурсы возвращались им в виде доходов, полученных на новых, в том числе внешних, рынках, создававшихся благодаря мирному применению военных технологий. Иными словами, по крайней мере — частично, их гонку вооружений финансировали потребители новой гражданской высокотехнологичной продукции, в том числе и далеко за пределами США. А СССР каждый новый виток гонки вооружений делал относительно беднее, так как ресурсы, потраченные на оборону, фактически изымались из экономики и возвращались в нее в виде масштабного применения собственных новых технологий только с большим опоз-

данием и далеко не полностью. Такое положение постепенно стало увеличивать, по крайней мере, уже с начала 1970-х годов реальный экономический отрыв США от СССР, до середины-конца шестидесятых годов, напротив, сокращавшийся (что бы ни утверждала «лукавая цифра» советской статистики). И почти сорок лет спустя после приведенного выше высказывания У. Черчилля это дало основание другому британскому политику — М. Тэтчер — назвать СССР «Верхней Вольтой с атомной бомбой».

Как видно из примера с «плановой экономикой», вопросы установок и механизмов целеполагания являются ключевыми в планировании и в парадигме управления в целом. Известный американский теоретик целеустремленных систем и практик управленческого консультирования Р. Акофф в своей книге с характерным названием «Планирование будущего корпорации»¹ (более точный перевод названия — «Создавая корпоративное будущее. Планировать или быть планируемым»), посвященной методам эффективного корпоративного управления в условиях современных нарастающих темпов и масштабов изменений, приводит важную для понимания этих вопросов типологию планирования. Он разделяет типы планирования, а, значит, типы установок целеполагания и предпочтений в выборе способов работы руководителей, по их преобладающей ориентации на прошлое, настоящее или будущее. Обобщая практику американского корпоративного планирования и управления, Р. Акофф выделяет три типа установок целеполагания по их отношению к прошлому, настоящему и будущему в условиях нарастающих темпов изменений. В потоке изменений представители первого типа будут стремиться плыть против течения, второго — пытаться бросить якорь, третьего — будут стремиться оседлать первую волну этого потока.²

Заметим попутно, с позиций ситуационного анализа это означает, что в одной и той же обстановке такие три типа плановиков или руководителей увидят и будут стремить-

¹Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985.

²Там же. С. 84-100.

ся сформировать три различных ситуации, ставить себе три различных типа целей, стараться достичь их тремя разными типами действий, ведя дело к трем разным исходам, считая их для себя желательными. Иными словами, три разных типа установок целеполагания в одной и той же обстановке приведут к формированию трех различных ситуаций.

Первый тип ориентирован на возврат к прошлому — реагирование — стремление вернуться к предыдущему состоянию, не предпринимая назревших мер. Здесь исходят из того, что каждая проблема не возникает из ничего. Ее породило какое-то событие. Какое это было событие и каковы его причины — найдя причину, подавить, сдержать или устранить ее — и проблема исчезнет. Управление базируется на опыте и истории, организации строятся на основе авторитарной патерналистской иерархии, управляются сверху вниз. Планирование считается прерогативой руководства, но реально осуществляется снизу вверх, рассматривает проблемы по отдельности, не системно, поэтому пропускает существенные свойства целого и базируется на ошибочной вере, что если избавиться от ненужного, то получится как раз то, что требуется. Руководители имеют дело скорее с людьми и «гуманитарными» ценностями, нежели с продуктами и эффективностью. У ориентации на прошлое есть три основных достоинства — требование учета истории развития, ощущение преемственности и сохранение традиций. Но продукты и услуги таких корпораций обычно вытесняются с рынка.

Второй тип ориентирован на сохранение положения вещей, существующего в настоящем — инерцию — стремление препятствовать изменениям и сохранять стабильность. Здесь верят, что лучшее — враг хорошего, что большинство изменений или временно, или иллюзорно и что даже в момент нестабильности дела сами придут в состояние равновесия, а если ничего не делать, то ничего и не случится. Здесь убеждены, что именно вмешательство других в ход событий рождает проблемы, а принятие мер по устранению «беспорядка» откладывают, пока не дойдет до кризиса. Однако и во время кризиса делают лишь тот минимум, который необходим, чтобы вернуться в исходное состояние рав-

новесия, при этом не пытаются выяснить причины кризиса или устранить их, только пытаются ослабить уже возникшие угрозы, рассматривают каждую проблему отдельно от других и стремятся решать ее в минимальных пределах. Такие руководители очень деятельны, они проделывают большую работу, чтобы ничего не случилось и постоянно заняты тем, чтобы предотвратить изменения. Бюрократия и волокита — их способ действия, а разные формы комиссий — комитеты, советы, рабочие группы — эффективный инструмент. Связи приобретают большее значение, чем компетентность, а стиль организации ценится выше эффективности. У ориентации на настоящее есть то достоинство, что она заставляет действовать осторожно, что позволяет редко совершать ошибки катастрофического масштаба. Из таких организаций лучше всех выживают те, что находятся на бюджете. Два перечисленных типа планирования и управления явно доминировали в СССР, а теперь — преобладают в России.

Доминирующий стиль планирования и управления, тип установок целеполагания в США — упреждение, ориентация на будущее. Здесь стремятся ускорить изменения и использовать открывающиеся при этом возможности — оседлать поток изменений, достичь цели раньше всех и собрать пошлину со всех, кто прибудет позже. Главная цель — рост: стать больше, захватить большую долю рынка, произвести больше всех продукции — «быть первым номером». Здесь больше заботятся о том, чтобы не упустить возможности, чем о том, чтобы избежать ошибок, и полагают, что ошибки совершения обходятся дешевле, чем ошибки упущения. Здесь верят в управление по целям. Планирование осуществляют сверху вниз. Начинается оно с прогнозирования внешних условий, на этой основе руководство компании формулирует ее цели и стратегию их достижения. Эти установки на нижестоящих уровнях превращаются в проекты и производственные программы с последовательной разбивкой «глобальной» цели на подцели, их соорганизацией в рамках «дерева целей» и доведением до непосредственных исполнителей в качестве плановых заданий. Планирование состоит из предсказания будущего и подготовки к нему,

при этом считается, что точно предвидеть сложнее, чем эффективно подготовиться к точно предсказанному будущему, так как совершенная подготовка к неточно предсказанному будущему мало что стоит. Слабо используют накопленный опыт, полагаясь на эксперимент и прогнозирование. Поэтому эффективность такого планирования определяется точностью прогнозов. И тут возникает целый ряд принципиальных проблем. Выясняется, что в мире взаимодействия большого числа целеустремленных действий и поведений – т.е. при работе на конкурентных и насыщенных рынках – «будущее нельзя предсказать, его можно только построить» – озабоченность будущим не означает контроль над ним.

Парадигма управления по целям – это система методов управления, ядром которой является именно упреждающее планирование, ориентированное на будущее. Его содержательной основой является совокупность идей, первоначально положенных в основу СПУ, претерпевшая определенное развитие, но сохранившая исходные, принципиальные ограничения. Очень кратко можно сказать так – парадигма управления по целям работает там, где конечный результат и процесс его достижения могут быть подчинены исходному расчету, а операции, на которые разделен этот процесс, сбалансировано обеспечены ресурсами и их реализация находится под полным контролем. Именно так ставится задача при ответственной реализации сложных научно-технических, производственных и организационных проектов, для которых создавались СПУ. Иными словами, **парадигма управления по целям хорошо работает там, где все спланированное – включая условия достижения целей, объект и средства воздействия находятся «под контролем» – под полным контролем, и можно пренебречь их собственной целеустремленностью, а также спонтанностью внешних и внутренних изменений.**

Точный образ таких посылок в соотношении с управленческой реальностью дал А. Зиновьев: «Когда строят дом, то кладут, например, кирпич на положенное ему место и тот лежит на этом месте достаточно долгое время. А представьте себе кирпичи с сознанием и волей, со способ-

ностью перемещаться и менять форму и размеры, уничтожаться и порождать новые кирпичи, со стремлением пробиваться в верхние этажи здания и вытеснять другие кирпичи... Как такой дом будет выглядеть в реальности?».¹

И хотя приведенная цитата взята из книги А. Зиновьева «Коммунизм как реальность», мысль эта относится к любой практике управления проектного типа. А управление по целям, напомним, идеологически и методологически выросло из СПУ как системы управления проектами. **Парадигма управления по целям – это парадигма управления проектного типа, не ориентированная в явной и последовательной форме на постоянный учет взаимодействия целеустремленных систем, возможность стремительной реализации масштабных спонтанных изменений, способных менять сами посылки, на которых основывалось выдвижение целей.** Кроме того, чтобы быть понастоящему эффективным, управление по целям должно базироваться на сети целей, а это значит, что возникшая необходимость изменения одной цели будет заставлять менять (строго говоря) всю их сеть, что будет приводить к запаздываниям в коррекции и негибкости управления.

В то же время основная управленческая реальность современности – это рынки различных типов, но в любом случае конкурентные, иерархизированные (точнее – гетерархизированные), взаимодействующие и подверженные постоянным, масштабным и зачастую мало предсказуемым изменениям. Даже самый элементарный рынок – это взаимодействие разнотипных целеустремленных систем – продавцов и покупателей, поставщиков и посредников, кредиторов и инвесторов, партнеров и конкурентов, регулирующих и регулируемых. Рынок – это всегда ситуация, задаваемая ее системным понятием, введенным в предыдущем параграфе. Проектом рынок может являться лишь в ограниченном наборе случаев, например, при запуске проектов новых рынков. Однако и здесь после своего запуска, рынок-проект будет существовать по «законам» рынка-ситуации.

¹Зиновьев А. Коммунизм как реальность. М., 1994. С. 16.

Именно это обстоятельство привело к тому, что, несмотря на бурное развитие идеологии и теории управления по целям, в своей практической реализации в управленческой работе даже на своей родине в Америке, оно сталкивается с трудностями и неприятием. Так, по оценкам самих специалистов в области управления по целям, только 20-40% программ управления по целям в компаниях оказываются эффективными. А анкетирование и опросы топ-менеджеров 500 крупнейших американских корпораций, входящих в список журнала «Форчун», показали, что только 45% этих компаний применяет программы управления по целям, и только менее 10% из них считают опыт применения этих программ успешным.¹

Каждая парадигма управления как взаимосвязанная система представлений и методов имеет пределы своей «разрешающей способности» — способности эффективно решать только строго определенные типы и уровни реальных проблем. Парадигму управления приходится менять, когда меняются реальные проблемы или их уровень. Похоже, наступил тот «момент», когда (как до этого парадигма «единого народно-хозяйственного плана») парадигма «управления по целям» уже не позволяет угнаться за темпом и масштабами изменений. И, как ранее идея и ряд подходов общегосударственного среднесрочного планирования не исчезли вовсе из практики управления, а, видоизменившись, заняли свое место в рамках пришедшей им на смену парадигмы управления по целям, также и теперь, методы управления по целям должны занять свое место там, где они реально эффективны, но уже в рамках новой парадигмы ситуационного управления.

Отмечаются попытки совершенствования «управления по целям» «изнутри» этой парадигмы. Речь идет (и это знаменательно!) о так называемом ситуационном планировании — подходе, в основе которого лежит представление о том, что можно выявить — спрогнозировать — возможные

¹Кунц, Г., Одонел, С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1. М., 1981. С. 221.

варианты будущего и в ряде случаев оценить вероятность реализации этих вариантов. Тогда, вроде, можно планировать подготовку собственных действий для каждого из вариантов и использовать подходящий, когда вопрос о том, какой из вариантов действительно возобладал, в достаточной мере прояснится. Заметим, чтобы заявленные задачи и возможности этого подхода напоминают назначение разработки военных доктрин, которые создаются, чтобы экономить время развертывания благодаря стандартизации оценки возможных складывающихся ситуаций и алгоритмизации собственных ответов на тот или иной вариант возможных событий.

Однако, нельзя забывать, что разработка военных доктрин ведущих государств и их блоков обеспечена, в частности, глобальной деятельностью разведслужб, т.е. глобальной системой ситуационного мониторинга задачного уровня, способных добиться отслеживания ключевых компонентов ситуации в режиме реального времени, а к тому же и скрытно влиять на ход событий (а это уже не только «прогноз»). Такое обеспечение недоступно ситуационному планированию на уровне (средней) компании, что по принципу значительно снижает его эффективность, ограничивает ее лишь краткосрочным периодом. Это — удел любого планирования, основанного на прогнозах (прогнозах в строгом смысле — глобальный ситуационный мониторинг с «точностью до запятой» — это уже не прогноз, это — ситуационный анализ). Вариантов будущего слишком много, чтобы предусмотреть их полностью, а важнейшие, «судьбоносные» события часто непредсказуемы, так как они являются результатом (скрываемой) цепочки многих актов выбора (решений), на которые компания не может оказывать влияния, а каждый из этих актов выбора в чем-то непредсказуем — иначе это уже не выбор.

Другим подходом к проблеме развития парадигмы «управления по целям» является противопоставление жесткого оперативного планирования (которое может осуществляться в рамках «управления по целям») и планирования стратегического, как более мягкого и гибкого, учитывающего неизбежный элемент непредсказуемости при подготовке и случайности при осуществлении планов. Причем, на этот

«элемент» непредсказуемости и случайности может отводиться до половины содержания плана. В силу этих обстоятельств за стратегическим планированием признается неизбежная «неточность», а главное значение придается не столько стратегическому плану, подлежащему безусловному исполнению, сколько постоянному процессу стратегического планирования, постоянно отслеживающего и гибко учитывающего изменения внешней обстановки, ищущего в ней новые возможности, отмечающего новые угрозы и переводящего их в ориентиры для жесткого (но существенно более узкого и краткосрочного) оперативного планирования. Иными словами, главным назначением стратегического планирования признается уже в явной форме ситуационный анализ, постоянное повышение готовности компании к переменам и изменениям, которые часто окажутся не- или малопредсказуемыми, но позволяющий в условиях неопределенности добиваться осмысленности действий, повышать их адекватность и эффективность.

Есть и другие подходы. Если Р. Моклер в своей «Ситуационной теории менеджмента» видел выход во всестороннем учете изменений внешней обстановки, но понимал «ситуацию» как среду компании, то, например, Р. Акофф видит инструмент освоения возрастающих темпов и масштабов изменений в теории целеустремленных систем, описывающей, в том числе, и их взаимодействие. С этих позиций он предлагает сменить установку целеполагания планирования и управления с упреждения изменений (доминирующей ныне в США и являющейся исходным пунктом «управления по целям») на сбалансированный учет и неразрываемое единство прошлого, настоящего и будущего, перенести акцент с попыток предсказания будущего на стремление к достижению желаемого и осуществимого будущего.¹

Представляется, что синтез этих двух подходов — ситуационного и системного и дает контуры новой парадигмы управления, парадигмы «управления по ситуации», приходящей на смену парадигме «управления по целям».

¹Акофф, Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985. С. 95-113.

Синтез системного и ситуационного подходов возможен при условии, что ситуация трактуется не как среда или внешние обстоятельства, а как форма взаимодействия систем деятельности и целеустремленных действий, т.е. в соответствии с системным понятием ситуации, введенным в предыдущем параграфе. Иными словами, можно в полной мере говорить о новой, ситуационной парадигме управления, если в ее основу кладется системное понятие ситуации, т.е. когда в теории управления осуществляется синтез системного и ситуационного подходов на уровне синтеза понятий.

Парадигма ситуационного управления или «управления по ситуации» находится в начале своего становления. Опыт становления парадигм «нормативно-балансового метода управления» и «управления по целям» показывает, что от зарождения — не на уровне идеи, а на уровне методов — до обретения новой парадигмой управления своих законченных форм проходит порядка 10, а то и 15 лет. И на этом пути, по мере развертывания и осмысления практики ситуационного управления, нас ждет, скорее всего, много интересного — и в области логических методов (допустим, модификации «Теории Драмы» или вероятностной логики), и в области количественных методов (скажем, модификации «теории катастроф»), и в области синтеза культур и подходов (например, попытки алгоритмического прочтения «Тридцати шести стратагем»). Не говоря уже о типологиях управления с точки зрения учета ситуации или типологиях ситуаций с точки зрения управления. Однако, уже сейчас можно говорить о том, что ситуационный анализ на основе системного понятия ситуации может выступать как средство «модернизации» или синтеза ряда аналитических методов, применяемых для подготовки управленческих решений, а также как средство расширения возможностей и ресурсной базы управления по освоению возрастающих темпов и масштабов изменений.

Так, Мировым Банком при работе над своими долговременными финансовыми проектами в различных странах с привлечением больших коллективов международных и местных экспертов применяется на протяжении многих лет как

формальное средство соорганизации их мнений при разработке официальных отчетов о подготовке проектов и докладов совету директоров, которые становятся основанием для принятия решений о финансировании тех или иных проектов, различение «проблем»-«целей»-«действий»-«инструментов» (с параллельным разделением финансового, юридического, экономического и технического аспектов анализа). Иными словами, используется матрица анализа размерностью 4x4, не предполагающая учета динамики в явной форме.

По сравнению с этой матрицей, схемы анализа на основе системного понятия ситуации, во-первых, в силу своего строения заставляют анализировать динамику жизненного цикла ситуации и предлагают для этого вспомогательное средство – ситуограммы, а, во-вторых, предлагают более развернутое поле анализа размерностью 5x5. В дополнение к такому полю анализа, эти схемы требуют учета исторического фона и значения ситуации (как, в том числе, аспектов ее долговременной динамики). Кроме того, понятия, соорганизованные в системном понятии ситуации, заставляют фиксировать причины и механизмы динамики. Так, анализ содержания ситуации требует выявления противоречий, лежащих в основе «проблем», и форм трансформации общих для всех участников ситуации ее противоречий в проблемы каждого из них. Анализ (функциональной, позиционной и организационной) структуры ситуации заставляет рассматривать взаимодействие «целей», «действий» и «инструментов» ее участников, а анализ развертывания цепи составляющих ситуацию событий (по фазам жизненного цикла) – результаты этого взаимодействия. Усиление детализации поля анализа и явный учет моментов прошлого-настоящего-будущего как различных аспектов динамики, а также ее движущих сил – это средства повышения точности анализа и, соответственно, снижения неопределенности принятия решений на его основе.

На уровне микроэкономики, ситуационный анализ предприятия исходит из следующих предпосылок, создающих реалистичную основу отбора и синтеза специальных методов аспектного анализа.

Каждая ситуация предприятия уникальна и индивидуальна, что резко ограничивает эффективность и саму возможность прямого переноса успешных решений, моделей и схем из одной ситуации в другую и предполагает особую работу по их адаптации. Чем быстрее резко меняется ситуация, тем больше снижается роль традиционных представлений о задачах, целях, результатах, а также способах их измерения как ориентиров в деятельности предприятия, его подразделений и ведущих сотрудников – главной установкой, задающей определенность и осмысленность действий и их оценки, становится установка на соответствие ситуации или ее изменение в выгодном для себя направлении. Для адекватности и полноты описания ситуации мало рассматривать классическую понятийную пару «цель – средство», но нужно непременно триаду «цель – средство – объект». Объект воздействия может меняться быстрее, чем цели и средства, и зачастую его проще менять (выбирать), оставляя неизменными (поставленные) цели и (наличные) средства для достижения конечного результата.

Совокупность разнородных и разномасштабных факторов, имеющих решающее значение для выживания и процветания предприятия в их существенных связях, может быть наиболее полно представлена системным понятием ситуации. При этом обязательно различение объемлющей ситуации и собственно ситуации предприятия, когда один и тот же результат может иметь для каждой из них различные последствия.

Предприятие – это люди в ситуации и люди как часть ситуации, прежде всего – люди, принимающие решения. В зависимости от понимания и оценки ими ситуации, меняется представление о наличных ресурсах, реальных возможностях, желаемых результатах и достижимых целях. При этом оценка ситуации носит личностный характер – она зависит не только от объективных данных об обстановке, но и от разделяемых ценностей, освоенного понятийного аппарата, реальной мотивации, уровня притязаний.

Ценность ресурсов и представление о ней ситуативны. Как минимум, по следующим причинам. Во-первых, потому,

Искусство управления ситуацией

что существуют различные возможности как приобретения, так и производства или замещения ресурсов, а потребность в них и возможность их получения могут совпадать или не совпадать по времени и месту. Во-вторых, потому, что обычно существуют различные, альтернативные возможности решения проблемы или удовлетворения потребности, а, значит, и представление о степени необходимости конкретных ресурсов. В-третьих, потому, что ситуативна эффективность различных видов деятельности, а значит и представление о том, использование каких ресурсов приводит к наилучшим результатам. В-четвертых, потому, что степень дефицитности тех или иных ресурсов определяется не только их реальным наличным количеством или возможностью производства, но и уровнем контроля над каналами их распределения и распространения. В-пятых, потому, что «ценность» возникает в процессе «оценивания», а применяемые здесь критерии и процедуры также носят ситуативный характер.

АВАНГАРДНОЕ ИСКУССТВО РЕАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

Г
Л
К
В
К
Ш



- 3.1. Арена. Единство времени, места и действия.
Действующие лица
- 3.2. Интрига, восприятие и последствие
- 3.3. Разрешить ситуацию