

ПУБЛИЦИСТИКА



Юрий АЛЕКСЕЕВ

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

* * *

Почему русская модернизация становится несвоевременной, а реформы ведут к тяжёлым последствиям, как социальным, так и экономическим? Реальность сложнее, чем любой взгляд на неё, тем более брошенный на неё из кабинета какого-либо начальника. В практических делах нужна не только теория объективного знания Карла Поппера, а более реалистичная концепция личного системного знания.

В России есть привычка всё упрощать, начиная от идиом — «будь проще и к тебе потянутся люди», и до управленческих решений, которые в новом мире сложности не работают. Эта новая реальность является сверхсложностью для многих управленцев стремительной эпохи цифрового формата. И эта технологическая сложность увязана с биоциогуманитарными процессами. Например, реформа ЖКХ. Никто не просчитал, что же мы будем иметь на выходе? Какие необходимы регуляторы сверху и снизу... И, как следствие, появилась архаичная среда, где уводятся бюджетные потоки в неизвестном направлении. Никто из наших управленцев, желающих получить эффективный результат, не удосужился хотя бы ознакомиться, как процесс управления и принятия решений происходил например в Древнем Китае или современном Сингапуре. В Китае наука об управлении известна испокон веков. Книга жёлтого двора об искусстве самоуправления, для чиновников была обязательным курсом. Возьмём несколько правил Хань Фэя.

1. Если правитель не владеет искусством управления, то в верхах возникает злоупотребление (коррупция)
2. Управлять так, чтобы не полагаться на то, что тебе будут помогать и делать только хорошее. А выстраивать всё таким образом, чтобы тебе не делали плохое.
3. Осуществлять правление, не возлагая надежды на народ, всё это ведёт к смуте.

В Сингапуре сфера ЖКХ была жестко администрирована. С момента независимости было создано единое государственное учреждение – Управление жилищно-коммунального хозяйства (УЖКХ), которое в корне изменило условия жизни населения.

Вопросы слаженного и стратегического взаимодействия

Не каждое взаимодействие между людьми бывает эффективным. Чаще всего эффективными бывают первые циклы взаимодействия: сошлись, имея большие планы, или случайно, взаимодействовали с достаточной самоотдачей, получили результат и стоп, дальше либо «разбежаться в разные стороны», либо с печалью смотреть, как гаснет общее дело, либо, «засучив рукава» искать новых партнёров. Последний вариант подразумевает «печальный жизненный опыт», который циклически повторяется, и «вырваться из этого замкнутого круга» человеку не удаётся.

Не каждое зерно, которое мы сеем, прорастает, не каждое заколосится и тем более не каждое даст следующий урожай.

В связи с этим очень важен вопрос: насколько взаимодействие, общее дело, предприятие имело перед собой задачу развития, роста, углубления или расширения? И действительно ли все участники взаимодействия подразумевали одно и то же направление, и продолжают видеть один и тот же вектор положительной динамики. Например, предприятие, оказывающее детскую медицинскую помощь, может расширяться, открывая всё новые и новые филиалы, может идти по пути увеличения пропускной способности пациентов или узкой специализации по отдельным группам заболеваний, может всё внимание сосредоточить на комфортности оказания

помощи и перевести предприятие в ранг эксклюзивных, VIP-услуг и т.д. И вдруг созданная учредителями клиника высокого класса начинает «расползаться на глазах» из-за разобщения интересов учредителей в видении перспектив бизнеса и профессиональных пристрастий.

Если рассматривать человеческое взаимодействие по линии бизнеса, то лучшего основания для выбора потенциально эффективного направления развития, чем совместное согласование позиций по результатам маркетингового исследования людьми пока что не найдено. Оно позволяет выявить потребности и найти способы быстрой и качественной работы с их удовлетворения, а также по поиску «решения по цене» и т.д.

Так как мы говорим об искусстве принятия антикризисного решения, то в точке выбора должна на первом месте быть ответственность человека. Наиболее рациональна для эффективного сотрудничества ситуация, когда решение принимается не по наитию, ощущению или интуиции самого влиятельного и значимого лица (сильного, богатого, умного, знающего и т.д.), а решение доверяется человеку, имеющему готовность принять даже негативные результаты и не просто «нести ответственность» материальную и моральную, а быстро искать, исправлять последствия ошибок, корректируя ситуацию. «Рвать рубашку на груди», «посыпать голову пеплом», «закладывать последнее обручальное кольцо» не самые эффективные результирующие ошибочных решений.

Чаще всего анализ кризисных ситуаций состоит не из поиска путей их исправления, а поиск причин неправильного принятия решения или определение «объёма компенсации» за негативный результат. Почему-то сцепка двух вопросов «Кто виноват?» и «Что делать?», в России заканчивается разбором первого вопроса, на второй не хватает времени. Итогом чаще являются попытки воспринимать ситуацию «разбором по понятиям» (да простят меня читающие эти строки) или снимать ответственность, выдавая оценки, что «люди не те», «не повезло» и т.д.. Вместе с тем, причин ошибочного решения может быть сотни, наказаний — десятки, а результат всегда один. И только тот результат, что есть фактически. Принимать факты, не защищаясь, могут редкие «ответ-

ственные лица». Люди скорее основываются на уровнях ожидания, на предположениях, фантазиях, проекциях — чьё-то энергичное высказывание на тему, может быть основным фактором принятия решения или оценки.

Проблемы принятия решений также зависят от типа взаимодействия, его скорости. Есть решения, которые надо принять «тут же», «сию минуту», а есть так называемые «отложенные» решения, необходимые в ситуациях «неизвестности» с большой степенью неопределенности. Вот тут и нужно умение найти оптимальное соотношение времени на сбор информации «ковать железо можно только пока оно горячо», «да и ложка хороша к обеду», её объёма и качества. Времени, естественно всегда мало, а информации хочется иметь как можно больше. Тут есть одно правило «подтягивания» информации — всего, что касается проблемы, по всем слоям, включая даже символическую. При этом подход для анализа этой информации рекомендуется скорее просто статистический.

Пример принятия решений банком о выдачи кредита клиенту, «скоринг» программы при знакомстве: у человека нет телефона — минус, он в разводе — минус, и т.д., если суммарно получается больше $2/3$ минусов, вероятность отказа в кредите максимальна.

Однако, информация, имеет свойство искажаться, даже в справках из самых серьёзных официальных организаций, грешат они произвольной или непроизвольной «дезой», что уж говорить о передаче человеком каких-то своих впечатлений, наблюдений или отчёта о работе. Однако, если искажение не носит преднамеренный характер, то достаточно иметь информацию об одном факте с нескольких сторон. Но есть люди «специализирующиеся» на внесении выгодного для себя нюанса в изложение. К сожалению, иметь «постоянно под рукой» «дифференциал», для общения с такими людьми сложно, так как никогда не знаешь «на сколько надо разделить», или «чем уже разбавлена» предоставляемая информация. При таком привычном способе взаимодействия, постоянно закладывается некая деструкция для будущего события и позитивность взаимодействия значительно снижается. Таких людей можно отнести к категории деструкторов.

Индикаторами такого поведения являются типичные выражения: «я тысячу раз говорил...», «первый раз слышу», «а мне никто не говорил...», «я хотел, но не получилось», «я не обязан в этом разбираться», «мое руководство не в курсе», «мне таких задач не ставили», «мне за это не доплачивают» и т.д., произносимые постоянно, без лишнего разнообразия... Задача власти — отчуждать людей-деструкторов от государственности. Да, и в бизнесе деструкторов необходимо расценивать их как профнепригодных работников. Власть и собственники бизнесов должны бороться с деструкторами, а не легализовывать расхитительство ими ресурсов и самого дорогого — времени.

Итак, в самом общем определении, профилактикой локальных кризисных ситуаций является:

- делегирование ответственности принятия решения человеку готовому «смотреть правде в глаза» и «не цепенеть» при этом от ужаса;
- оптимальность соотношения сбора и качества информации и навык её оперативной обработки «без прикрас».
- Кроме этих, основных, для бизнеса фрагментов взаимодействия людей, существуют ещё различные типы людских «конвенций», по которым строятся отношения.

Типы структур деловых контактов:

- «родитель» — «ребёнок»;
- «муж» — «жена»;
- «учитель» — «ученик»;
- случайные, «эффект купе», разовое взаимодействие;
- корпоративный.

Эти структуры уже содержат в себе, условия для будущего конфликта. Их (условия), говоря юридическим языком, можно «взять в рамки» практикой рекламации, хотя рекламационное право в России не развито.

Поэтому настоящее русское искусство управления заключается в самоотверженности и самоотдаче при постоянном поиске новых решений с проникновением в глубокую суть стратегического замысла, действуя в условиях изменений, с учетом особенностей взаимодействия в творчески-ориентированных коллективах.

Наградой служит усложнение человека, когда он ищет нетривиальные ходы в управлении благом.