

проблемы является непростым делом. Ошибка в диагнозе приведет к неверным действиям и принесет лишь вред. Хотя при нашем старании осуществить улучшающее вмешательство этот вред будет снижен.

Постановка диагноза — сложное дело. Поскольку трудно дать какие-то общие теоретические рекомендации по выполнению этого этапа, диагностика оказывается более искусством, чем наукой, в ней большую роль играют интуиция, опыт и везение. И все же есть подсказки, как это делать.

Например, английский философ Дж. Милл советует: «Ищи то, что является общим для каждой неудачи и что никогда не появляется в случае успеха». В каких-то случаях этот совет может помочь.

Контрольное задание

1. Попробуйте сформулировать соображения, которые помогли бы вам сделать выбор между тем, нужно ли воздействовать на субъект или надо вмешиваться в саму проблемную ситуацию.

5.3. Этап третий. Составление списка стейкхолдеров

Нашей конечной целью является осуществление улучшающего вмешательства. Каждый этап должен на шаг приблизить нас к нему, но надо специально заботиться, чтобы этот шаг был именно в нужную, а не в другую сторону.

Для того чтобы впоследствии учесть интересы всех участников проблемной ситуации (а именно на этом основано понятие улучшающего вмешательства), необходимо сначала узнать, кто же вовлечен в проблемную ситуацию, составить их список. При этом важно не пропустить никого: ведь невозможно учесть интересы того, кто нам неизвестен, а неучет кого-либо грозит тем, что наше вмешательство не будет улучшающим. Таким образом, список участников проблемной ситуации должен быть *полным*.

К сожалению, поставленная задача невыполнима. Из-за открытости всех систем все в мире взаимосвязано (следствие второго свойства системы), и, значит в проблемной ситуации так или иначе участвует вся Вселенная (рис. 5.4), переписать бесконечное число ее частей — невыполнимое дело. Выход состоит в том, чтобы описать бесконечное разнообразие Вселенной упрощенно, — конечно, через модель *классификации*. И в самом деле, хотя действительно все в мире связано с нашей проблемной ситуацией, но связано в разной мере: одни находятся вблизи нее, другие — вдалеке; одни тесно, сильно, прямо, непосредственно связаны с нею, другие — слабо, опосредо-

ванно, косвенно. Прямые участники в силу их связанности с косвенными обладают информацией о последних и так или иначе представляют их в ситуации. Это позволяет всю Вселенную разбить на два класса: в первый класс отнесем только непосредственных участников ситуации, во второй — всех остальных (рис. 5.5), и ограничимся теперь учетом только попавших в первый класс. Так в определенной ограниченной окрестности проблемной ситуации оказывается теперь конечное число элементов, и их перепись становится реальным делом. Но требование полноты списка («поголовной переписи») остается и даже ужесточается.

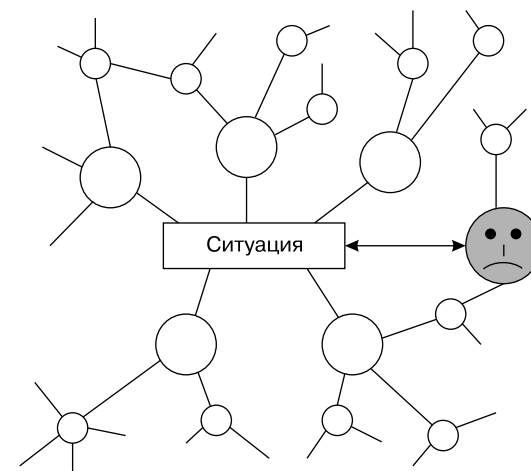


Рис. 5.4

В соответствии с канонами классификации, описанными в главе 3, каждому классу должно быть присвоено имя, которое будут носить все его члены. Впервые это было сделано в английском языке. Была использована аналогия рис. 5.5 с ситуацией на ипподроме: на прямоугольном поле происходят скачки, а пришедшие на них зрители делают ставки в тотализаторе на любившихся им лошадей. Ситуация одна, интересы разные — полная аналогия с любой другой проблемной ситуацией. Игроки в тотализатор называются *stakeholders* («держатели ставок»). Было предложено таким же термином обозначать всех «непосредственных» участников любой проблемной ситуации. Термин прижился, пополнив профессиональный язык системных аналитиков. При переводе его на русский язык разные авторы предлагали разные

варианты (например, «акционеры», «заинтересованные стороны»), но каждый из них был неточным (у акционеров совпадающие интересы; среди участников могут быть и незаинтересованные стороны). Поэтому в конце концов остановились на прямом заимствовании иностранного термина — всех прямых, непосредственных участников проблемной ситуации будем называть одним словом «стейкхолдеры». Это всего лишь еще один профессиональный термин иностранного происхождения, каких немало в русском языке.

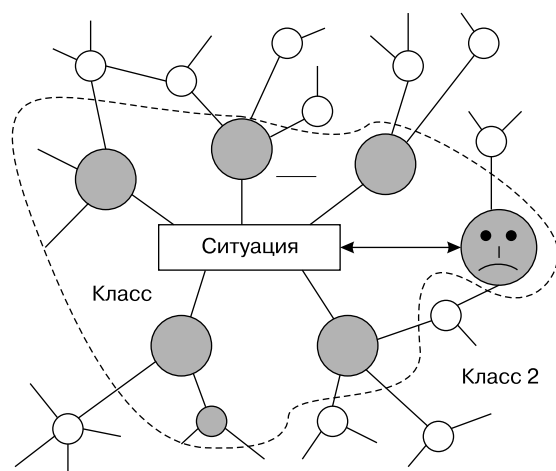


Рис. 5.5

Трудности составления списка стейкхолдеров. Итак, перед нами задача составления полного списка стейкхолдеров нашей проблемной ситуации. В принципе, задача выполнима: число стейкхолдеров конечно. Но на практике эта задача трудная.

Главная трудность связана с оценочностью (а следовательно, с субъективностью) характеристик принадлежности к классу стейкхолдеров. Кого еще считать «близким», «непосредственно связанным», а кого уже нет? Граница между прямым и косвенным участием должна быть проведена, но она относительна. Например, семья проигравшего в тотализатор крупную сумму — непосредственный или косвенный участник? Или более важный пример: список стейкхолдеров для следователя — это список вызываемых на допрос. Оказывается, кроме преступников и прямых свидетелей преступления, в этот список, для повышения надежности информации, приходит-

ся включать и косвенных свидетелей: последние ничего не знают о самом преступлении, но зато многое знают о его участниках и прямых свидетелях.

Аналогичные проблемы возникают при экономическом анализе положения фирмы на рынке (кого из необъятной среды внести в стейкхолдеры?), при проектировании технического устройства (кто так или иначе будет иметь с ним дело — в его производстве, эксплуатации, торговле, сервисе, утилизации и т.д.?).

Руководящим принципом выделения стейкхолдеров является то, что этот класс является полем, с которого будет собираться информационный урожай обо всей ситуации. Эта информация нужна для построения адекватной модели. Так что к стейкхолдерам причисляются все, кто обладает необходимой информацией.

Однако сама по себе фактическая вовлеченность субъекта в проблемную ситуацию еще не является гарантией обладания необходимой информацией. Участники ситуации могут выявить проблемы, связанные с ней, но для проектирования соответствующих разделов улучшающего вмешательства могут потребоваться более глубокие, специальные знания по конкретному вопросу. В таких случаях придется прибегать к услугам *экспертов*, специалистов по таким вопросам. Какие именно эксперты потребуются, выяснится лишь на пятом этапе, описанном ниже. Но участие пусть некомпетентных, но прямых стейкхолдеров будет необходимым для оценивания и критики описаний и проектов, предлагаемых экспертами, так как только сам стейкхолдер в состоянии определить, соответствуют ли эти описания и проекты его интересам.

Очень разумным советом является предложение включить в команду для оценивания организации как *внешнего* наблюдателя, отлично умеющего выслушивать других и наблюдать самому, так и *внутреннего* наблюдателя с ощутимым опытом работы в системе. При этом рекомендуется внутренних представителей брать из числа работников с двух-трехлетним стажем работы в фирме, чтобы они уже увидели ее недостатки, но не успели свыкнуться с ними.

Подсказки, облегчающие работу. Опыт, накопленный при выполнении этого этапа, может быть оформлен в виде подсказок, эвристик, полезных советов, следуя которым можно повысить полноту списка стейкхолдеров. Приведем несколько таких подсказок, найденных в разных источниках.

1. Список стейкхолдеров есть модель черного ящика для проблемной ситуации. Нас ожидают известные нам по второй главе ошиб-

ки первого, второго и третьего родов и нужно принять любые доступные меры для их предотвращения. Но это непростое дело.

Например, в 1970-х гг., когда обнаружили проблемы в народном хозяйстве СССР, выход виделся в совершенствовании управления, в частности в программно-целевом управлении. Для этого все ведомства строили «деревья целей», на основе которых разрабатывались кратко-, средне- и долгосрочные планы. Например, группа московских экономистов проделала эту работу для Министерства морского флота СССР. За основу они взяли модель черного ящика министерства. Схема-то проста: надо учесть ниже-, выше- и рядом стоящие системы. Вышестоящие системы были очевидны: ЦК КПСС и Совет Министров; в качестве нижестоящих было решено взять флот каботажный и флот дальнего плавания; рядом стоящими системами были названы флоты социалистических и капиталистических государств. По соответствующей методике была составлена целевая программа развития Морфлота. Наступил 1984-й год, и в средствах массовой информации стали появляться сообщения о развале этой системы. Результат не совпал с ожиданиями, — верный признак неадекватности модели. При ближайшем рассмотрении обнаруживаются ошибки второго рода: например, в число стейкхолдеров не попали железнодорожный и речной транспорт. Но главной ошибкой был неучет собственных интересов системы, в результате чего в инфраструктуре остро не хватало жилья, детских, медицинских, культурных учреждений, это привело к уходу из системы квалифицированных кадров, даже капитанов судов. Таковы последствия идеологии, считавшей, что собственные, а тем более личные интересы несущественны, что-то вроде «пережитков капитализма».

Так что подсказка «черный ящик» советует, *что* нужно сделать, а *как* это будет сделано — зависит от аналитика.

2. «Безмолвные стейкхолдеры». Часто в число стейкхолдеров следует включать не только субъектов (индивидов, группы, организации), но и других участников ситуации. В конце 1980-х гг. в Международном институте прикладного системного анализа (Вена, Австрия) под руководством Р. Акоффа состоялся «круглый стол» на тему «Искусство и наука системной практики». Одним из многих результатов этой конференции была замечательная рекомендация о повышении полноты списка стейкхолдеров за счет обязательного включения трех «безмолвных» стейкхолдеров:

1) будущие поколения (их еще нет, но их интересы необходимо учесть, чтобы не создать им проблем нашим вмешательством в сегодняшнюю реальность, как это сделали с нами предыдущие поколения —

долги, исчерпание даже возобновимых ресурсов, проблема атомных и промышленных отходов, кислотные дожди и т.п.);

2) прошлые поколения (их уже нет, но их интересы представлены оставленной нам ими культурой. Вмешательство нельзя признать улучшающим, если оно наносит хоть какой ущерб материальной или духовной культуре);

3) окружающая среда (вмешательство не может считаться улучшающим, если оно вредит среде нашего обитания, живой и неживой природе).

Как именно интересы безмолвных стейкхолдеров вы учтете в своем вмешательстве, зависит от природы проблемы и от того, насколько глубоко разработчики прониклись идеологией улучшающего вмешательства.

3. Мнемоническая подсказка «ПИРС». Чтобы не забыть все элементы некоторого множества, часто используются мнемонические подсказки типа «Каждый охотник желает знать, где сидит фазан» — о цветах радуги. Достаточно запомнить слово ПИРС, и оно напомнит вам, кого следует включить в список стейкхолдеров, так как составлено из первых букв их наименований (рис. 5.6).

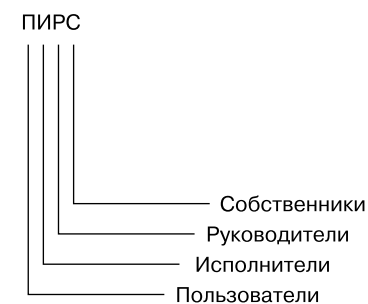


Рис. 5.6

В каждой ситуации есть те, кто в ней что-то получает, покупает, чем-то пользуется. Наше вмешательство может изменить их положение и возможности, а мы обещали осуществить улучшающее вмешательство, не ущемляющее их интересов.

В каждой ситуации есть те, кто работает, выполняя какие-то действия. Наше вмешательство не должно им навредить. Надо внести их в список стейкхолдеров.

В любой ситуации участвуют какие-то организации, предприятия, учреждения. Изменения будут вноситься в интересах одних из

них («проблемосодержащих»), осуществляться за счет ресурсов других («проблеморазрешающих») и как-то сказываться на остальных. Можно не сомневаться, что если наше вмешательство не понравится кому-то из руководителей любой из организаций, он употребит свои влияния, связи, ресурсы, чтобы воспрепятствовать этому. Наша задача — сделать каждого из них союзником либо сочувствующим, на худой конец — нейтральным наблюдателем, но никого — противником. Иначе вмешательство не будет улучшающим.

В любой ситуации присутствуют материальные ресурсы: земля, вода, здания, сооружения, минеральные запасы и т.д. И все они принадлежат кому-то: государству, группам людей, частным лицам. Вмешательство в ситуацию неизбежно коснется интересов кого-то из них, а мы намерены никому не навредить. Следовательно, они должны быть внесены в список.

4. Подсказка европейской комиссии. Еще одна подсказка предложена Европейской комиссией в рекомендациях для планирующих получить на некий проект грант TEMPUS/TACIS. Вот перевод соответствующего раздела.

«Следующие вопросы могут помочь вам определить, кто является стейкхолдером:

- Что вам (составляющим план) нужно знать? Чьи мнение и опыт были бы полезны?
- Кто будет принимать решения по проекту?
- Кто предполагается быть исполнителем этих решений?
- Чья активная поддержка существенна для успеха проекта?
- Кто имеет право быть участником проекта?
- Кто может воспринять проект как угрозу?»

Отвечая на эти вопросы применительно к вашей ситуации, вы введете в число стейкхолдеров: а) нужных вам участников ситуации как экспертов, б) представителей проблеморазрешающих систем, в) то же от проблемосодержащих систем, г) кого желательно иметь помощником или союзником при осуществлении проекта, д) субъектов, юридически связанных с ситуацией, е) тех, на кого неосторожное (неулучшающее) вмешательство может повлиять отрицательно.

Использование любой или всех из приведенных подсказок повысит полноту вашего списка стейкхолдеров, но не гарантирует, что он получится исчерпывающим. Возможно, впоследствии, на более поздних этапах обнаружится, что кто-то существенный все-таки пропущен, и придется вернуться к этому этапу и пополнить список.

Контрольные вопросы

1. Кто такие «стейкхолдеры»?
2. Значит ли то, что в дальнейшем мы будем учитывать интересы только «стейкхолдеров», т.е. что интересы «нестейкхолдеров» вообще никак не будут учтены?
3. Запомнили ли вы подсказки, способствующие составлению более полного списка «стейкхолдеров»?

5.4. Этап четвертый. Выявление проблемного месива

Стейкхолдеры имеют интересы, которые нам предстоит учесть. Но для этого их необходимо знать. Пока же мы имеем лишь список обладателей интересов. Первая порция информации, которую необходимо получить о стейкхолдере, — это его собственная оценка ситуации, проблемной для нашего клиента. Она может быть разной: у кого-то из стейкхолдеров могут быть свои проблемы (оценка отрицательна), кто-то вполне удовлетворен (оценка положительная), другие могут нейтрально относиться к реальности. Так прояснится «выражение лица» каждого стейкхолдера (рис. 5.7). По сути, мы должны выполнить работу, которую делали на первом этапе с клиентом, но теперь с каждым стейкхолдером в отдельности.

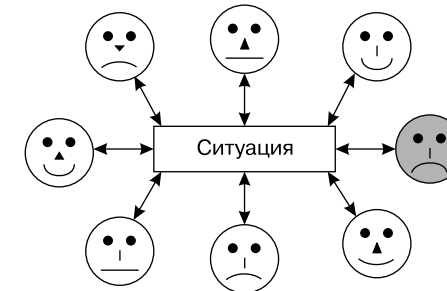


Рис. 5.7

Полученный перечень субъективных оценок существующей реальности (которая для клиента является проблемной) Р. Акофф предложил называть проблемным месивом (mess). Хотя этот термин имеет легкий жаргонный оттенок (из-за чего некоторые авторы предпочитают называть его более сухо — «проблематикой»), он удачно подчеркивает очень существенный, принципиально важный момент: входящие в него суждения не являются независимыми, они переплетены, взаимосвязаны (как суждения об одном и том же). Это