

НУЖНА ЛИ НАМ ДЕМОКРАТИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И СООБЩЕСТВАХ?

Современная ситуация

В новом тысячелетии, когда мы оказались в одной «глобальной деревне», когда на первый план развития экономики выходит не капитал, а человек, его способности эффективно работать и управлять экономикой своей страны, учитывая условия развития других стран, когда капитал и технологии являются легко доступным для всех и легко меняют свое местопребывание с помощью достижений современных информационных и транспортных технологий, и поддержка условий нашего существования на Земле все больше находится в руках людей, человек становится единственным и решающим фактором в реализации намеченных программ. Но чтобы все получалось так, как мы хотим, чтобы меньше возникало конфликтов на различных уровнях управления, необходимо еще раз обсудить механизмы и принципы нашего взаимодействия, которые требуются для новых задач и нового поколения, а многие из тех, которые используются в настоящее время, должны быть в значительной степени преобразованы.

Основной принцип капитализма – «выживание сильнейших» – ведет к тому, что капитал стремится в те части земного шара, где находится критическая часть производства – дешевая и эффективная рабочая сила и где меньше всего регулируются финансовые вопросы (и где ниже налоги). Поэтому понятно, что в настоящее время происходит очередной виток поиска сверхприбыли на более высоком, глобальном уровне, победителями которого будут производители, наиболее эффективно использующие временную удачную ситуацию. Затем наступит новый уровень производства, и все начнется сначала. Заложниками такого естественного развития капитализма, когда производства передислоцируются в страны с более низкой стоимостью трудовых ресурсов и других затрат на производство, становятся сами развитые капиталистические страны. В Европе и США закрываются крупные промышленные предприятия, и многие граждане остаются без работы и источников существования.

Кроме того, как показывают исследования западных экономистов, социалистическая система создала более эффективную систему образования¹, и трудовые ресурсы из бывших социалистических стран мигрируют в развитые капиталистические страны в поисках работы, где рыночная система лучше использует человеческие качества для процесса наживы и роста производства. Миграция специалистов также создает напряженность на рынке труда развитых капиталистических стран, снижая общий уровень оплаты труда, и повышая конкуренцию трудовых ресурсов. Взаимопроникновение двух систем друг в друга создало новые формы роста производства, а также сопутствующие капиталистической экономике новые формы экономических и финансовых кризисов.

Если в условиях одной страны государственным регулированием удавалось снижать потери от неминуемых кризисов, то в условиях хозяйствования на уровне глобальной экономики, когда различные страны находятся на разных этапах экономического роста, такое регулирование осуществлять крайне тяжело. Поэтому последнее десятилетие двадцатого столетия характеризовалось затяжными экономическими и финансовыми кризисами, затрагивающими буквально все мировые страны.

Невозможность управления старыми методами и очевидность того, что правительства не справляются с возникающими новыми ситуациями, привели к появлению новых форм

¹ Лестер Туроу «Будущее капитализма. Как сегодняшние экономические силы формируют завтрашний мир». Сибирский хронограф. Новосибирск, 1999, стр. 59.

управления, как на предприятиях, так и в региональных сообществах разных стран. В США, в некоторых штатах, рабочие, озабоченные возможной потерей рабочих мест, начинают активно обучаться методам определения предкризисных ситуаций на производственных предприятиях, перекупают их в собственность рабочих, или с помощью местных органов власти добиваются отмены решения по их закрытию. Когда удается провести такие мероприятия, рабочие самостоятельно разрабатывают планы перспективного развития, значительно снижая издержки производства, что не удавалось осуществить их предыдущими собственниками. Кроме того, они даже осуществляют долговременные капитальные вложения, которые способствовали бы дальнейшему развитию производства с применением новейших технологий, и поддержанию конкурентоспособности предприятия, и которые в большинстве случаев на этих предприятиях долгое время не проводились².

Чтобы осуществлять такие изменения, во многих местах создаются коммерческие и некоммерческие организации, в которых рабочие и граждане сообщества обучаются отслеживать признаки предкризисных ситуаций на предприятиях, и где им помогают приобретать закрывающиеся предприятия в собственность рабочих, если таковая угроза нависла. Появляются различные формы и методы управления предприятиями с коллективными собственниками. Есть ряд примеров, которые показывают, что предприятия с коллективной собственностью рабочих выходят на уровень самых передовых эффективно работающих предприятий в современных условиях реструктуризации экономики.

Несмотря на то, что опыт передовых капиталистических стран Северной Америки и стран Западной Европы, успешно с ними конкурирующими, прямо не переносится на условия развития рыночной экономики в нашей стране, его важно знать, и возможно адаптировать к имеющимся у нас условиям, что может помочь не изобретать заново уже имеющийся велосипед, а использовать уже существующие эффективные методы, которые так необходимы для принятия важных решений по развитию России, и, в частности, Сибирских регионов России, по повышению эффективности их отраслей хозяйствования. Даже просто информация о том, как происходит развитие многих отраслей экономики в разных странах, может помочь избежать ошибок, а иногда и сразу использовать более передовые методы работы на наших предприятиях и для развития наших регионов.

Второй важный принцип развития передовых капиталистических стран – демократия. Демократия – не только как метод политического управления на уровне страны, и не только как декларация прав граждан, и каждого гражданина в отдельности, учитывающая его голос на выборах, а та демократия, которая позволяет на каждом рабочем месте, в каждом сообществе учитывать потребности этих самых граждан и развивать экономику и строить социальную политику страны, с учетом пожеланий людей и их возможностей. Демократия, в некотором смысле, - это принцип, противоречащий по своему смыслу «выживанию сильнейших» и дающий равное право голоса всем представителям населения. Сосуществование двух таких противоположных принципов – это не случайное явление в развитии капиталистического общества. Он соответствует философскому принципу развития систем – единство и борьба противоположностей – на уровне развития экономического общества. В данном случае это дань необходимости создания благоприятных условий для его устойчивого развития. Стабильное общество, позволяющее решать свои проблемы демократическим способом, – это есть условие создания благоприятного климата для роста экономики. Более того, правительства многих развитых стран используют этот принцип для определения проблем общества с помощью населения и создания специальных структур для их решения с его же помощью. Как раньше, так и сейчас государство не может решать *все* проблемы различных слоев населения. Но, если раньше стояли вопросы выживания различных государств в условиях их военного противостояния, то в условиях, когда границы определены, и достигнуты многие соглашения, пришло время держать ответ за проводимую социальную политику перед своими гражданами. В некоторых развитых странах государство

² Frances Moore Lappe' & Paul Martin Du Bois "The Quickening of America. Rebuilding Our Nations, Remaking Our Lives". Jossey-Bass, Inc. Publishers, San Francisco. Стр. 91,106

поощряет развитие и даже выделяет средства для решения различных социальных проблем различным некоммерческим организациям на конкурсной основе. Более того, такие решения обходятся государству гораздо дешевле, а эффект от них значительно выше, чем, если бы это делалось с помощью государственных бюрократических структур. Как в США, так и в Западной Европе практикуется практика помощи «самопомощи» населения, самого определяющего своих проблемы и находящего способы для их решения. Если многие принципы ее предоставления гораздо более тщательно прописаны в законодательствах Франции, Германии и скандинавских странах, то в США многие процессы изменения норм и правил осуществления такой помощи осуществляются в ходе использования самих принципов демократии, заложенных еще двести лет назад.

Такой подход соответствует пониманию демократических принципов работы в Северной Америке, но часто новые методы становятся единственно возможными для практического решения проблем, которые невозможно решать старыми способами управления.

Что происходит сейчас в управлении?

Хотя, как можно отметить, исходя из американской литературы, сами граждане Северной Америки уверены в том, что они живут в условиях демократии, многие исследователи США и Канады все в большей степени отмечают, что за последние десятилетия утеряны самые важные элементы демократии, позволяющие ей быть живой и реальной. В основе демократии, принципы которой были заложены мудрыми ее творцами США двести лет назад, лежат три элемента – это информация и право голосовать, что в существенной мере реализуется гражданами, или, по крайней мере, теми, кто этого хочет, а также дебаты и дискуссии. Что касается информации, то в настоящее время проблема существует не в том, чтобы найти информацию, а в том, что ее слишком много, и что нет таких людей, которые обладали бы полными знаниями, чтобы руководить другими людьми, будь то на предприятии, или в местных сообществах. Необходимо привлечение самих людей, обладающих информацией о функционировании различных уровней производства и управления в различных сферах деятельности, чтобы находить решения, адекватные современным условиям развития сообществ. Развиваются новые методы, которые успешно применяются на многих предприятиях и в регионах различных стран, показывая эффективность коллективного принятия решений, особенно с позиций их реализации.

Более того, исследования показывают, что переход на демократические принципы управления позволяет справляться со многими проблемами гораздо эффективнее. Кроме того, иногда подходы, позволяющие участвовать в работе всем заинтересованным сторонам, являются единственно возможными, хотя и требуют более длительного времени в преодолении разногласий в ходе различных обсуждений, при этом они приводят к достижению новых соглашений, новым способам решения проблем, которые не решались и не решаются обычными директивными способами.

Ведь как часто бывает? Специалисты разрабатывают планы развития предприятий или территорий, затем «продают» их для тех, кто должен их реализовывать... а дальше часто (или практически всегда) эти планы не реализуются.

Как пишут в своей книге Пегги Холман и Том Дивейн³: «Изменения, происходящие с нами, делают многие наши методы управления организациями и планирования развития сообществ устаревшими. Это создает много проблем.

Часто для проведения усовершенствований на предприятиях и в организациях приглашались различные специалисты, причем каждый специалист имел свой кусочек в общей картине изменения, но никто не складывал эти кусочки вместе в полную картину. В статье в *Wall Street Journal* Михаел Хаммер, изобретатель реинжиниринга в бизнесе, «указал

³ Peggy Holman & Tom Devane “The Change Handbook. Group Methods for Shaping the Future”, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999, стр. 3.

на упущение. Он и другие руководители из индустрии реинжиниринга, по объему равной 4.7 млрд. долларов, забыли о людях. «Я не был достаточно разумным в этом вопросе, - сказал он, - я основывался на своем инженерном образовании и недостаточно ценил человеческую составляющую. Теперь я понял, что это принципиально»⁴. Хаммер и другие публично признали, что усилия по реинжинирингу проваливались в 70% случаев. Об этом следует сожалеть, учитывая то большое внимание, которое уделялось принципам реинжиниринга в бизнес-процессах при реконструкции организаций. То, чему обучились теоретики и практики изменения, а также сами перестраивающиеся компании, так это тому, что устойчивое изменение требует работы во всех звеньях системы.

Проблема состоит в том, что даже если люди признают необходимость обращаться к множественным аспектам изменения бизнес- процессов, стратегий, информационных технологий, организационной структуры, руководства и организационной культуры, они не обязательно действуют, исходя из этих знаний. Организации часто игнорируют, возможно, наиболее важный элемент – людей. Например, У. Эдвардс Деминг, эксперт в области технологии Всеобщего Качества (Total Quality), предложил всесторонний набор методов, философий и практик управления, однако многие используемые программы качества просто обучали использованию его инструментов – таких как таблицы Парето или таблицы контроля. Вряд ли Деминг так представлял себе процесс всесторонних изменений.

Многие руководители предприятий говорят: «Человеческая составляющая слишком тяжелая, чтобы с ней иметь дело, и я не хочу делать это сейчас»⁵.

К сожалению, многие руководители организаций в аналогичных ситуациях занимают такую же позицию. Что здесь действительно трагично – как для экономического, так и для организационного состояния, – это игнорирование того, что «человеческая составляющая» может открыть самые большие перспективы для достижения того, что возможно. В самом деле, без уделения должного внимания людям, они практически всегда становятся самым большим препятствием при проведении этих самых изменений. Усилия становятся менее эффективными, и все слишком часто проваливается.

Существующую ситуацию обычно можно описать следующим образом: окружающая среда является наиболее турбулентной, мы переполнены информацией, и изменение, проводимое людьми, являющимися экспертами только в одной сфере, неэффективно, а его человеческая составляющая очень трудна, чтобы с ней иметь дело. Отсюда вывод: пришло то время, когда нужно систематически включать людей в процесс изменения и развивать их способности управлять этой турбулентностью.

Мы признаем, что вовлечение большего, чем раньше количества людей, по сравнению с тем, что было раньше, в процесс изменения может вывести некоторых людей из привычной для них зоны комфорта. Такой дискомфорт при работе с людьми из различных уровней управления и производства часто ощущается менеджерами, которые традиционно несут на своих плечах ответственность за ключевые решения. Парадоксально, но такой же дискомфорт также часто ощущается и рабочими с производственных линий, которых раньше никогда не приглашали участвовать в процессе принятия решений. Использование надежных, проверенных процессов для систематического вовлечения людей в процесс изменения может помочь устранить часть этого дискомфорта для обеих групп. Проверенные процессы изменения могут снизить риск и одновременно повысить возможность получения значительных результатов».

Что нужно сделать, чтобы началось развиваться производство?

Работают ли люди эффективно на своих рабочих местах? Можно ли сделать так, чтобы, приходя на работу, они работали на пике своего творческого потенциала, на пике своих

⁴ Цитируется по книге Peggy Holman & Tom Devane “The Change Handbook. Group Methods for Shaping the Future”, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999. стр. 4.

⁵ Там же, стр. 5.

человеческих возможностей? Являются ли деньги единственным мотивирующим стимулом для того, чтобы человек ходил на работу, и делал это с радостью? Что заставляет людей работать в общественных сферах, где они часто вообще не получают заработную плату? Почему люди выходят на демонстрации, отстаивая свои права на возможность влиять на политику стран и регионов?

Конечно, мы все знаем ответы на эти и многие другие вопросы, волнующие менеджеров на производстве и политиков во многих странах мира. Знаем часто на уровне интуиции, пытаемся разобраться с помощью научных исследований, проведенных часто в других странах, и пытаемся осознать сами и адаптировать, если возможно, эти теории у себя на местах. Можно сказать с уверенностью, что за прошедшее столетие в нашей стране был также накоплен значительный опыт в осуществлении стахановского движения и работы в бригадах, бригадным подрядом, а также создания социалистических норм общественной жизни и осуществления огромных проектов, который, возможно, еще будет более адекватно осознан и описан. Многие из этого опыта нашей страны в эпоху социализма было использовано и повлияло на развитие крупных капиталистических стран и вывело их на новый виток человеческих взаимоотношений.

Но, как говорит в своей книге «Будущее капитализма» ее автор Лестер Туроу⁶, «коммунизм канул в лету, общество благосостояния в Европе терпит крах, и нет альтернативы капитализму, который может ваши самые дикие желания превратить в реальность».

В то время, когда большинство людей в нашей стране борется за выживание, когда более 60% населения живет в условиях, не отвечающих современным минимальным жизненным стандартам, наверное, трудно думать, и тем более писать об эффективных рабочих местах, об управлении всеобщим качеством продукции и об организациях, которые могли бы претендовать на высшие и превосходные степени в оценке своей деятельности, – темы, которые обсуждаются вот уже много лет в учебниках и научной литературе по управлению предприятиями и при решении проблем в сообществе в развитых капиталистических странах.

Кроме того, развитие узкой специализации и возможность широкого доступа к созданию нового бизнеса, когда до 80% продукции в некоторых отраслях создается на малых и средних предприятиях, чему способствует также поддержание самых низких налогов, как это делается, например, в США, показали свое преимущество в поддержании высоких темпов научно-технического прогресса по сравнению с системой образования сложных конгломератов в производстве и сковывающей производство своими налогами государственной социальной защиты. Так что возможны различные подходы к тому, как нужно и кому нужно браться за переустройство. Наверное, можно ждать новых, более ответственных и патриотично настроенных собственников предприятий и их руководителей, а можно создавать такие же условия, как это делается, например, в США и Канаде, когда собственники предприятий заинтересованы уделять внимание развитию территорий, на которых они расположены. Кроме того, можно идти по линии, когда самим рабочим нужно учиться управлять производством, а менеджерам нужно доказывать, что привлечение их в управление поможет выходить на новые уровни без больших финансовых затрат. Пока нас и здесь опять опережают наши западные коллеги.

Хотя есть ряд преимуществ и в противоположных, крупномасштабных направлениях развития производства, есть и целый ряд недостатков, которые необходимо принимать в рассмотрение. Особенно важно проводить мудрую государственную политику в условиях крупных монополий, и, возможно, наладить хотя бы действительную антимонопольную деятельность, недостатки которой в настоящее время начинают существенно влиять на положение людей и предприятий в нашей стране.

⁶ Лестер С. Туроу «Будущее капитализма. Как экономика сегодняшнего дня определяет завтрашний мир. Lester C. Thurow «The future of capitalism. How today's economic forces shape tomorrow's world. PENGUIN BOOKS, 1996.

ДИСКУССИИ И ОБСУЖДЕНИЯ

Важно, признать, что мы не можем гордиться тем уровнем развития экономики, который существует в нашей стране в настоящее время, но не для того, чтобы начать бить себя в грудь или рвать волосы, не для того, чтобы искать виноватых – неперспективная позиция, а для того, чтобы начать анализировать и планировать наши действия, чтобы изменить наш мир и нашу страну к лучшему.

Наверное, надо начинать все-таки с уровня доступности к бизнесу, так как это является основой развития экономики, благосостояния граждан, каждого человека в отдельности. Как нам кажется, политика установления налоговых платежей и выплат в государственный бюджет еще до начала предпринимательской деятельности, которая не позволяют начать бизнес «с нуля», и это в предпринимательской сфере, в сфере, где только одна десятая доля всех попыток создания нового бизнеса приводит к успешным предприятиям, а доля активных людей по исследованиям западных ученых, готовых предпринять такую попытку, составляет менее одной трети активного населения! Необходимо воспитывать таких людей, создавать им условия, чтобы они пробовали начинать свой бизнес, а не пытаться получить с них налоги еще до того, как они начали что-то производить.

Во многих городских департаментах по экономике в США (город Сиэтл, например) и Канады (город Торонто и его спутники) существуют отделы по подготовке предпринимателей: есть библиотека с необходимой литературой, есть компьютеры и специалисты, помогающие подготовить бизнес-планы, обучающие расчету необходимых кредитов, которые выдаются банками на долгосрочной основе.... Есть инкубаторы для начинающих бизнесменов – и это в странах, где бизнес давно уже является обычным делом! На государственном уровне осуществляется бесплатная подготовка будущих бизнесменов! Деньги финансируются с долгосрочной перспективой – создания нового поколения бизнесменов!

Вторым важным фактором является, наверное, уровень налогов. Общеизвестно, что стимулирующим уровнем для развития производства является норма налогов, которые должны составлять менее 25% от доходов от производства. Такой предельный уровень должен устанавливаться тогда, когда достигнут достаточно высокий уровень производства, или когда нужно сдерживать какое-либо производство в условиях перепроизводства, если без этого вмешательства регулирование произойдет само собой, но в условиях кризиса. Это относится и выплатам социального характера. Ведь для предпринимателя такие отчисления являются просто другой формой налогов на выплачиваемую заработную плату. Поэтому 13% подоходного налога – приятная норма для получающих заработную плату, но не снимающая «налогового» бремени с предприятий, которым необходимо в целом на каждые 100% выплат денежных доходов своим служащим выплачивать практически дополнительные 50% «налогов» на социальную защиту (включая подоходный налог) в бюджетную казну.

Для нормального функционирования страны нужно развивать как производство, так и рынок, который будет способен потреблять производимые товары, т.е. одновременно должны расти и доходы людей, что практически осуществляется с точностью-наоборот. Начиная с 1992, когда государство «регулировало» процесс инфляции с помощью сдерживания заработной платы, и постепенного ее увеличения, этот процесс осуществлялся несбалансированно с точки зрения роста цен на произведенные товары. За один только 1992 г., по нашим подсчетам, цены на товары выросли в 100 раз, а заработная плата – только в 10. За период до дифолта 1998 г. средняя заработная плата основной части работающего населения достигла примерно 50-70 %% от уровня 1991 г, и опять упала в 4 раза за 1998 г., по соотношению курсов доллара и рубля, т.е. опять составляет в среднем примерно только 1/10 часть от уровня 1991 г., что не позволяет рынку расти и достигнуть хотя бы того уровня производства, который существовал до начала процесса «либерализации» в экономике. Производству некуда расти, если это касается внутреннего рынка, потому что он сдерживается не потребностями населения, а его доходами, которые были искусственно занижены государственным регулированием периода 1992-1993 гг. Конечно, эти цифры не являются официальными, но по нашим расчетам, они более соответствуют

действительности, чем официальная статистика. Нужно повышать заработную плату бюджетным работникам, учителям, государственным врачам и т.д., если мы претендуем на поддержание государственной политики в этой сфере, причем мерами, не ведущими к очередному инфляционному росту, а частный бизнес и сам справляется с этими проблемами.

Если будет налажена эффективная структура производства и условия для его развития, тогда и инвестиции будут иметь смысл куда-то вкладывать, а никак не наоборот. Условия эффективного производства определяют условия эффективного инвестирования в стране.

Для вновь создаваемых предприятий должен быть совершенно другой режим налогообложения. Он должен соизмеряться с размерами доходов и масштабами производства, а также с учетом вложенных затрат. Как нам кажется, совершенно неперспективной с точки зрения развития производства является тот факт, что сроки амортизации на оборудование часто искусственно растягиваются на 10 лет, при этом, еще не получив возмещение собственных затрат, собственник вынужден платить налоги на собственность на основные фонды в полном размере. Сроки амортизации не соответствуют не только моральному, но и физическому износу оборудования, запасные части для которого уже невозможно найти через 5 лет, если дело касается современной орг. техники.

Очень важно помогать развитию малого бизнеса, который является основной формой во многих отраслях производства. В Канаде, например, налог на прибыль с предприятий, относящихся к категории малого бизнеса, равен 11%, и то, он взимается, когда уровень производства достигает величины более 30 тысяч долларов в год, т.е. среднего уровня доходов населения (3 тысячи долларов в месяц), и это в условиях, когда предприниматель пытается еще что-то производить, кроме просто получения своей зарплаты. Но, как только вы выплачиваете зарплату себе и служащим, тут вступает в действие другой закон – о подоходном налоге. Предоставляются все условия, чтобы население сначала получало доход, а потом платило подоходный налог. Поэтому в странах Северной Америки подоходный налог является самой крупной статьей доходов всех видов и уровней бюджетов, а не доходы с предприятий, хотя и они составляют существенную долю в более высоких уровнях бюджетов. Главной целью экономики является развитие бизнеса, предоставляющего новые рабочие места и доходы населению. Такой подход позволяет делать акцент не на социальной защите неработающего населения, для которого необходимы дополнительные средства в бюджетах всех уровней, и, следовательно, сбор налогов, а на создании условий для дополнительных рабочих мест, когда не надо собирать и тратить средства на пособия по безработице.

Самое важное, прямо парадоксальное состояние дел в предпринимательской деятельности в России, которое, как нам кажется, вообще трудно представить нашим законопослушным коллегам из США и Канады, а также из стран Западной Европы, состоит в том, что, исходя из нынешних условий налогообложения, прибыль вообще не выгодно показывать как прибыль, хотя этот показатель и является самым важным при оценке работы предприятий, а уж проблемы доказательства того, что затраты, которые были произведены, являются производственно необходимыми, – это отдельная история, как и отдельный том в учете затрат на производство, который есть у каждого налогового инспектора, и, конечно, же он или она «лучше знают, что нужно делать на каждом предприятии, и какие затраты можно включать в его производство, а какие нет», и неважно, какие там есть законы о правах предпринимателя, который хотел бы, чтобы его затраты учитывались, или... прибыль облагалась «разумным» налогом. Вот с этим трудно жить и трудно бороться. В суд не набегаешься, накладно и времени много требуется, а, если учесть тот факт, что судьи – те же защитники «государственных служб», которые не понимают, что рубят сук, на котором сидят, то тогда и слов уже больше не надо. Предпринимателям нужно просто выживать в имеющихся условиях, что иногда способствует процветанию коррупции.

Что нужно, чтобы люди работали эффективно?

Но, допустим, что условия для создания производства и нормального его функционирования уже созданы. Что нужно делать дальше, чтобы люди работали с воодушевлением и были счастливы от того, что производят что-то полезное людям? Возможно ли это? Насколько важна самореализация для человека в его жизни? По пирамиде Маслоу – потребность в самореализации является вершиной потребностей человека, реализовавшего свои физиологические потребности, потребности в безопасности и принадлежности к определенному сообществу.

Гражданское общество, демократия, эффективное производство – являются ли они необходимыми для современного общества? Казалось бы, глупо спрашивать такие вопросы, но реальность показывает, что мы делаем все с точностью наоборот. В общественной сфере нашей страны мы только пришли к разговорам о гражданском обществе, что подразумевает осознание гражданами собственной ответственности, принятия участия в постановке целей и задач развития общества, понимания необходимости использования демократических методов управления, диалога между всеми участниками общественной жизни, который позволяет принимать решения в обществе с учетом потребностей различных заинтересованных в решении проблемы сторон и позволяет уйти от будущих конфликтов. Понятие демократии, еще не войдя в нашу жизнь, за последние десятилетия уже смешано с анархией, и имеет негативный оттенок в нашей стране. Призывы, что «пора кончать с демократией» вы можете найти на первых страницах многих газет⁷.

Еще более трудно думать о демократии и эффективном производстве в превосходных степенях, когда проблемой номер один в мире является борьба с терроризмом. А не является ли терроризм следствием недостаточности демократии, когда даже наши лучшие прогрессивные друзья в США и Европе не знают, как предотвратить эскалацию войны в мире, и как вернуть американское общество к добрым традициям демократии, прогрессивного коллаборативного⁸ лидерства, которое позволяет решать проблемы с учетом интересов всех заинтересованных лиц, теории о котором родились именно в этой стране. Методы, разработанные передовыми учеными многих стран, позволяющие сделать коллаборативное лидерство возможным, все еще остаются неизвестными для высшего руководства многих стран, предприятий и местных сообществ, особенно только что вышедших из условий диктаторских режимов.

Успехи в отдельных отраслях промышленности России в последнее время и хотя бы небольшой подъем производства, когда снова стали требоваться рабочие и специалисты на предприятия, которые смогли воспользоваться благоприятной конъюнктурой, созданной в стране из-за искусственного подъема курса доллара по отношению к рублю и позволившей развивать местное производство, несмотря на высокие налоги, приводят к надежде, что опыт повышения эффективности производства, а также демократических методов решения многих социальных проблем развитых стран может-таки понадобиться и в нашей стране.

Мы отстали от передовых капиталистических стран не только в теории управления и практике внедрения новых технологий, но и в области исследования возможностей изменения поведения человека, взаимодействия людей в группах, а главное – во влиянии людей на повышение эффективности производства продукции. Хотя в теории и на практике мы часто говорили и говорим о человеческом факторе, в действительности использование даже уже проверенных практических методов, позволяющих более эффективно привлечение людей в процесс производства и улучшения сообщества, пока еще недостаточно. Еще более сложным является решение многоплановых социальных вопросов, и здесь особенно важным является процесс участия всех заинтересованных в решении проблем сторон, привлечение людей, начиная с процесса планирования, а затем и в реализации социально-экономических программ. Участие различных заинтересованных

⁷ «Хватит демократии!». «Известия» от 25 октября 2002, стр. 1.

⁸ Коллаборативное лидерство – руководство различными группами людей на основе сотрудничества, вовлекающее их во взаимодействие с помощью выявления общих целей и интересов, что позволяет в будущем избегать конфликтные ситуации.

групп в функционировании организаций и сообществ является огромным дополнительным ресурсом в ряду не очень больших возможностей в решении социальных проблем у органов местной власти в условиях ограниченности бюджетных средств, что пока ими еще недостаточно рассматривается как реальная возможность повышения эффективности управления с помощью улучшения взаимодействия с населением и привлечения его к решению собственных проблем.

Это та возможность, которая позволила бы нам реструктурировать нашу экономику, резко увеличить объем производства, одновременно увеличивая и спрос на товары и услуги, не требующая значительных капитальных вложений, а также более эффективно использовать средства местных бюджетов на действительное решение проблем.

Я имею в виду партисипативные методы (participative methods) управления, или, если перевести этот термин на русский язык, что иногда требует десятка слов для объяснения понятия, то имеются в виду методы управления, привлекающие всех заинтересованных участников в улучшение всей системы, под которой подразумевается какое-либо производство, или социальная проблема. Более того, подразумевается, что эти системы не закрытые, а открытые, живые, развивающиеся по S-образной кривой, и требующие постоянного обновления, обучения членов организаций и предприятий, развития их способностей адаптации к быстро изменяющимся внешним условиям, привлечения их к развитию организаций.

Мнение консультанта

Как пишет один из ведущих американских консультантов – Марвин Р. Вейсборд: «Я знаю, что это не практично вовлечь «всех» в работу. Это трудно представить для компании, имеющей двенадцать подразделений, работающих в четырнадцати городах или на шести заводах в трех штатах. Но я также знаю, что вовлечение всех – это, тем не менее, самая правильная методика для совершенствования системы. Мне понадобилось двадцать пять лет, чтобы сказать это со всей ответственностью» в своей книге «Эффективные рабочие места. Организация и управление, отвечающие достоинству, смыслу и общности людей. Джосси-Басс Паблишерз. Сан Франциско, 1987 г.»⁹

Марвин Р. Вейсборд так определяет развитие процесса обучения в совершенствовании производства прошлого столетия в своей книге «Эффективные рабочие места» (см. Рис. 1)¹⁰:

⁹ Productive Workplaces. Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1987, p.1.

¹⁰ там же, стр 262.

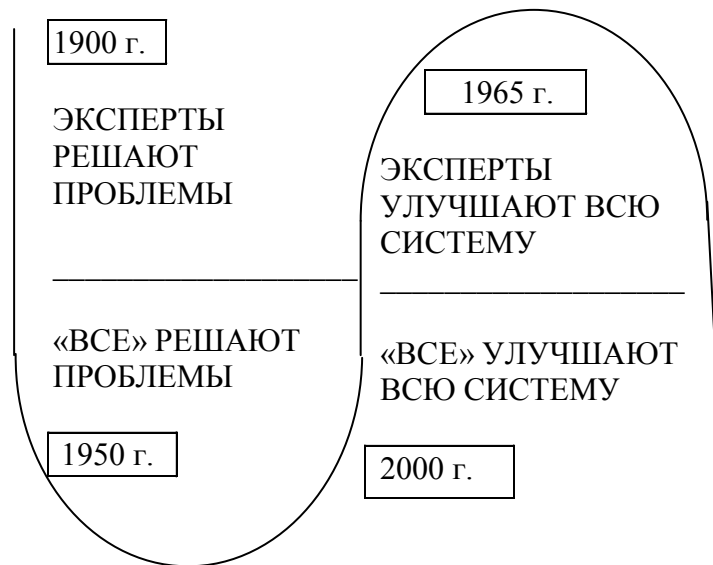


Рис. 1. Зигзаг М.Вейсборда (Кривая «обучения организаций»)

Под системой понимается набор взаимосвязанных «элементов», влияющих друг на друга в ходе взаимодействия и создающих в своем сочетании качества, которых нет у отдельно взятых ее составных частей. На техническом уровне примером такой системы может быть самолет, части которого, такие, например, как крыло, мотор, обшивка и т.д. по отдельности не могут летать, но они создают это новое качество, если их собрать вместе в правильном сочетании один к другому. Таким новым образованием на уровне сообщества является каждая организация, которая сама по себе развивается по своим законам, но она также должна соответствовать окружающей ее обстановке и правилам взаимодействия с ней. Кроме того, общественные системы по сути своей являются «открытыми системами», – открытие, пальма первенства которого отдается западными исследователями Фреду Эмери, австралийскому ученому и консультанту.

Теория открытых систем утверждает, что все системы имеют проницаемые границы и поэтому являются открытыми для своего окружения. Некоторые системы могут иметь значимую **среду, в которой они работают**, лежащую между более широкой социальной средой и самой системой, как это показано на Рис.2¹¹. Проще говоря, теория открытых систем утверждает, что для того, чтобы система была жизненной, ей необходимо:

- постоянно исследовать ее окружение, отслеживая изменения, которые могут повлиять на жизнедеятельность системы;
- активно адаптироваться к новой информации, которую она получает, чтобы самой влиять на свое окружение.

¹¹ Peggy Holman & Tom Devane “The Change Handbook. Group Methods for Shaping the Future”, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999. стр. 29.

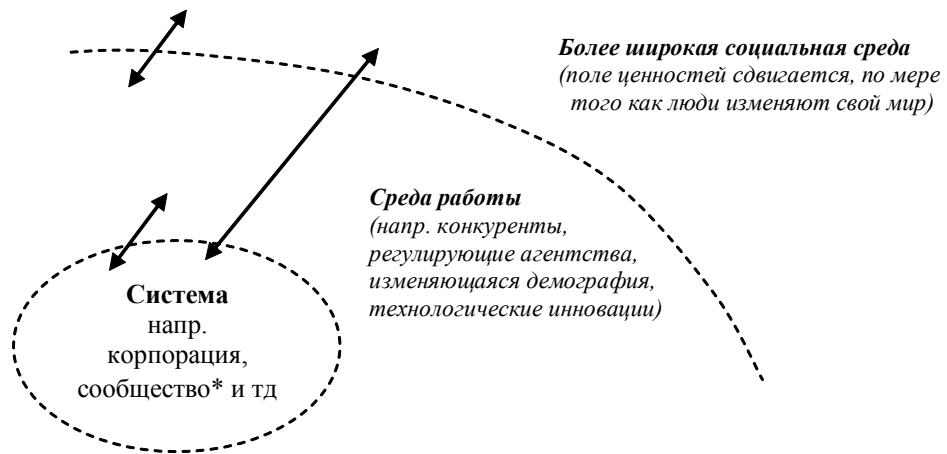


Рис. 2. Открытая система

**) В сердце системы – люди, значимые для достижения целей, которые в свою очередь также являются открытыми системами.*

Опыт работы различных консультантов с разными бизнес-компаниями показывает насколько высока важность умения адаптации их *ускоренным темпом* или, по крайней мере, за достаточно короткое время, к изменению окружающих условий, так, чтобы потом это не стоило миллиардов долларов для развертывания организации в другом направлении. Одна из последних публикаций о деятельности *IBM* оценивает стоимость развертывания ее работы в другом направлении в 8 млрд. долларов¹².

Теория открытых систем говорит, что система и ее окружение *функционируют вместе*, формируя и определяя общее будущее. Это означает, что они не развиваются независимо друг от друга, а скорее со-развиваются (развиваются совместно). В дополнение к этому, теория открытых систем утверждает, что система и ее окружение управляются законами, и что эти законы могут быть открыты и использованы самими людьми, взаимосвязанными в этом процессе развития при планировании будущего своей системы и ее окружения.

В ходе работы с людьми, представляющими различные уровни этих систем и их функций, эти законы рассматриваются самым естественным образом – через интересы людей, собравшихся в одной комнате.

Знание системы, ее окружения и интеграция этих знаний в планы действий, помогают создать активную адаптивную систему. Таким образом, процесс работы с помощью методов участия всех заинтересованных лиц – это интегрированное обучение и планирование действий, происходящие одновременно во всех уровнях взаимосвязанных систем. Необходимо только создавать условия для такой работы и помогать людям развивать свои способности и обеспечивать продолжение активной адаптации, выживание, и распространение полученных навыков в дальнейшей реализации разработанных планов.

Методиками, относящимися к такому классу, можно назвать работу с людьми по методу «Поиска», «Поиска Будущего», «Технологии Открытое Пространство» (см. ниже) и др. – 18 таких методов описаны в книге Пегги Холман и Тома Дивейна.

К сожалению, многие руководители предприятий не только в нашей стране, но и за рубежом все еще используют экспертов в качестве гуру реструктуризации. Нельзя сказать, что это бесполезное занятие, более того, часто работа с экспертами дает новые положительные результаты в организации и планировании производства многих

¹² Цитируется по книге Peggy Holman & Tom Devane "The Change Handbook. Group Methods for Shaping the Future", Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1999. стр. 29.

предприятий, но есть более эффективные способы для повышения эффективности производства, вовлекающие всех его участников, позволяющие не дожидаться, когда «последний» служащий будет обучен современным технологиям. Они позволяют улучшать нашу работу и пристрастие к ней служащих прямо сейчас, используя уже существующий опыт людей, и, главное, их жизненные интересы.

Используя достижения теории Организационного развития, предполагающей, что в функционировании организации существуют открытые, легко определяемые компоненты поведения, а также скрытые, менее очевидные, и определенно более тонкие элементы, которые в некоторых случаях могут быть более значимы – очень похоже на айсберг – методики исследования в действии не позволяют игнорировать те опасности, которые находятся «ниже уровня воды», а более того, вовлекают их в конструктивную работу. Намерение менеджера изменить организацию не могут быть основаны только на базе формальных компонентов организации, таких как организационная структура, описание должностных обязанностей, стратегических целей и практики работы с людьми. Он или она должны понимать, что находится ниже поверхностного уровня, для того, чтобы создать полную картину организации, и того, как она функционирует. Необходимо заниматься и скрытыми компонентами, такими как развивающиеся внутренние силы и модели поведения, влияющие на взаимоотношения людей, системы ценностей и неформальные силы, а также влиятельные взаимосвязи (см. Рис. 3).



Рис. 3. Айсберг организации¹³

Модели исследования в действии, которые мы хотели бы представить вашему вниманию, позволяют включить в рассмотрение одновременно все составляющие организации.

Поиск Будущего – метод Марвина Вейсборда и Сандры Дженофф и Технология «Открытое Пространство» – Харрисона Оуэна.

¹³ Из книги Wendell L. French and Cecil H. Bell, *Organizational Development: Behavioral Science Intervention for Organization Improvement*, 3rd ed., 1984, p. 19. Цитируется по Andrew O. Manzini. «**Organizational Diagnosis**. A Practical Approach to Company Problem Solving and Growth.» American Management Association (1988), New York, USA). Стр. 236- 240.

Начав с собственного семейного бизнеса, Марвин Вейсборд имеет огромную практику управления и консультирования, но он заново открыл для себя теорию научного управления Фредерика Тейлора, развив ее с помощью других теорий в своей книге «Эффективные рабочие места»¹⁴. Фредерик Тейлор добивался кооперации рабочих и менеджеров для нахождения каждому рабочему наиболее эффективного способа работы и, соответственно, лучшего заработка, что не признавалось долгое время, а использовалась только его упрощенная форма разделения работы на небольшие участки, приведшая к «потогонной системе».

Дальнейшие исследования (Курт Левин, например) показывали, что для достижения действительно высоких результатов на производстве необходим учет многих других потребностей людей помимо денег.

Интересные теории Х и У, представленные в книге Дугласа МакГрегора «Человеческая сторона предприятия»¹⁵, в которых говорится, что поведение менеджеров определяется их предположениями, были также использованы Марвином Вейсбордом в своих методиках работы с людьми. Теория У говорит, что большинство людей хотят брать на себя ответственность, заботиться о своей работе, хотят расти и достигать большего, и, если им представляется возможность, готовы делать выдающуюся работу. Что останавливает их, так это поведение управленцев, основанное на Теории Х, которая предполагает, что большинство людей ленивы, безответственны, пассивны и зависимы, и для них необходимо разбивать работу на мелкие части, их необходимо контролировать, надзирать за ними, чтобы они не наделали массу ошибок.

И в этом плане интересны многие исследования в действии, или обучение в действии, проводимые в Англии (Tavistock Institute) и США в научных тренинговых лабораториях (NTL), в том числе и Фредом Эмери, Эриком Тристом и их последователями, которые привели к различным методам работы с людьми, и, в частности к Конференции Поиск Будущего¹⁶, а также к Технологии Открытое Пространство, которые используются во многих странах вот уже на протяжении больше десяти лет.

Эти технологии появились в результате многочисленных экспериментов во многих организациях и сообществах, целью которых было нахождение способов повышения эффективности производства на предприятиях или решения сложных проблем, которые не решались диагностическими и авторитарными методами. Да, можно диагностировать работу предприятий, да, можно делать какие-то выводы, но является ли это тем результатом, который мы ждем? Нам нужно не выявление проблемы, а стратегии, которые можно было бы разрабатывать для достижения необходимых результатов – повышение эффективности производства. А это не всегда решение тех проблем, которые выявлены экспертами.

Подход Марвина Вейсборда (Поиск Будущего) и Харрисона Оуэна (Открытое Пространство) заключается в ориентации людей на реализацию своих желаний, на поиск партнеров в достижении желаемого будущего, на уход от проблем, от самого слова «проблема» к конструированию будущего, планированию совместных действий и их реализации.

Это некий гигантский прыжок на новый уровень понимания процесса развития организаций, который не сразу всеми осмысливается. Хочется услышать знакомые слова – диагностика, решение проблем и пр. А что такое улучшение всей системы? Каковы будут результаты работы всего коллектива предприятия, и куда она приведет? Это неизвестно в начале работы и это пугает большинство руководителей. Зато, нам известно, что кроме действительного решения проблем, а точнее разработки стратегии повышения эффективности организации, которую сами участники с удовольствием будут реализовывать,

¹⁴ Marvin Weisbord, "Productive Workplaces. Organizing and Managing for Dignity, Meaning, and Community." Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1987

¹⁵ Douglas McGregor "The Human Side of Enterprise", 1960.

¹⁶ О котором мы уже упоминали в статье «Как привлечь людей к решению своих собственных проблем», ЭКО, №9, 2000 г.

будут получены еще и дополнительные результаты. Во-первых, работа по методикам «Поиск Будущего» и «Открытое Пространство» приведет к созданию команды, которая, понимая интересы каждого уровня управления, каждой существующей функции на предприятии и каждого его участника, будет строить свою работу с их учетом, а также которая будет готова реагировать на быстрые изменения окружающей среды. Способы коммуникации между различными уровнями также становится не проблемой, а отработанной системой взаимосвязей. Не нужно проводить дополнительных тренингов по построению команды и по повышению эффективности коммуникации. А главное – главное, будет желание работать в такой организации и общаться с таким коллективом людей-единомышленников.

Мне нравятся обе технологии, но они на первый взгляд прямо противоположные по своей организации. Первая проводится по заданной структуре, позволяя участникам проанализировать свое прошлое в личном и глобальном аспектах, исследовать тенденции настоящего времени, а затем определиться с образом того будущего, которое они хотели бы для себя, своего предприятия и общества. И затем, найдя общие позиции, участники планируют совместные действия, реализовывать которые, они заинтересованы сами. Иногда это последнее действие мы проводим с помощью Технологии «Открытое Пространство». А вот эта Технология, которая, на самом деле, вполне самодостаточна, и может использоваться для этих же целей – определения стратегии развития организации или сообщества – является для участников таких семинаров по выработке планов дальнейших действий для развития организаций и сообществ естественным механизмом для выработки самостоятельных решений.

И это самое удивительное. Используете ли вы Технологию Открытого Пространства саму по себе, или в сочетании с другими технологиями, результаты воодушевляющие. Нам, ведущим, просто приятно, когда люди находят сами те решения, которые подходят им (а не экспертам), и которые они готовы совместно реализовать. Решения, которые они принимают, если бы их спросили в начале, обычно просто невероятные, или те, о которых трудно было бы подумать, что такое возможно.

В теориях о поведении людей в группах рассматриваются многие примеры различного поведения людей. Влияние группы может быть как положительным, так и отрицательным. Но, учитывая то, что люди обычно собираются на Открытое пространство для решения каких-то социальных проблем – это не просто толпа, и не просто активные люди, а активные люди, обеспокоенные какими-то явлениями, и желающими найти для него какие-то решения, и, более того, желающими принять в них участие, влияние происходит в сторону консолидации усилий для решения каких-то вопросов. Часто людей при решении каких-то конкретных проблем останавливает вопрос: «А как это сделать?» Часто в этом проявляется уже приевшаяся всем апатия людей по отношению к окружающей их обстановке. Каждый по одиночке видит только часть необходимых аспектов для решения проблем, не представляя всю целую картину, не знает, как их решать.

Находя совместное решение, и выходы там, где раньше они казались невозможными, люди сами поражаются тому, что они могут решать многие проблемы. Часто задается вопрос: «Насколько в самом деле реализуются те решения, которые находят люди на наших семинарах и встречах?» Никто не может дать вам гарантий, если люди не захотят реализовывать эти решения. Но часто это происходит, потому что эти решения – свои! Что это? Коллективное безрассудство? Или коллективная безответственность?

Мне кажется, что здесь можно поискать разные ответы. Но та синергия, которая возникает в группе, когда люди понимают, что они находятся в одной лодке, и раскачивание ее ни к чему не приведет, а только совместные усилия могут привести их к нужному берегу, когда, как мы часто говорим на семинарах, силы начинают не просто складываться, а умножаться – это тот азарт, то творческое вдохновение, которое происходит в группах людей в общественной сфере и еще нагляднее – в организациях – вот результат встреч по методике «Поиск Будущего» и Технологии «Открытое Пространство». Синергия возникает, когда действия различных людей начинают координироваться.

ДИСКУССИИ И ОБСУЖДЕНИЯ

В отличие от «Поиска Будущего» встреча по Технологии «Открытое Пространство» – это совершенно не структурированная на первый взгляд форма работы. Участники собираются на нее, не зная никакой программы, ни участников, и уж точно без всяких заранее определенных докладчиков и обязательных экспертов. Единственное, что известно, это тема или вопрос, который будет обсуждаться. Желательно, чтобы оповещение было как можно более широкое, чтобы все заинтересованные в решении проблемы люди и группы были приглашены на встречу. Остальное – дело добровольное.

И затем участники сами формируют программу работы, и, поверьте, она не бывает скучной, так как ее делают сами участники из вопросов, которые волнуют их, и они сами решают, где и когда они будут участвовать, в работе каких групп в соответствии с их интересами.