

Георгий Ваниев

СЕКРЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ



Георгий Ваниев

**СЕКРЕТЫ
ОРГАНИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ
ЛЮДЬМИ**

Караганда, 2020

УДК 005
ББК 65.290.-02
1317

Ваниев Г.М.
1317 Секреты организации управления людьми. -
Караганда, : ТОО "Фарос-График", 2020. 539 с.

ISBN 978-601-06-7169-0

Книга «Секреты организации управления людьми» является наиболее полным авторским изложением Теории организационной деятельности (ТОД). В этой книге освещены положения и закономерности новой науки, показаны принципы и правила функционирования и развития механизмов сотрудничества и организационных систем.

Книга предназначена для тех, кто нацелен на улучшение организаций, кто озабочен недостаточным их качеством, кто изучает или прогнозирует пути общественного развития.

УДК 005
ББК 65.290.-02

ISBN 978-601-06-7169-0

© Ваниев Г.М., 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
Раздел 1. КОНЦЕПЦИЯ ТОД	8
1. Традиционные заблуждения	8
2. Основания новой теории	9
3. «Научные» тормоза	11
4. Объект исследования – организационная система и отношения сотрудничества	15
5. Новая концепция	21
Раздел 2. МЕХАНИЗМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА	23
1. Организационные механизмы	23
2. Атлас организационных систем	27
3. Принципы поведения	29
4. Характер решений в разных механизмах	40
5. Параметры человеческих отношений	44
6. Состав организационных систем	47
7. Неофициальные механизмы сотрудничества	54
8. Объединения	59
9. Правила применения механизмов. Функции ведущих и ведомых	69
10. Качество решений	75
11. Кризисы сотрудничества	78
12. Смена механизмов сотрудничества	85
Раздел 3. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ	89
1. Духовные отличия механизмов сотрудничества	89
2. Надёжность	92
3. Метаморфозы	95
4. Пределы возможностей разных механизмов	98
5. Контроль	109
6. Правда и ложь	111
7. Почему воруют	127
8. Возможности механизмов сотрудничества в задачах разного характера	129
9. Коллективизм и индивидуализм, централизация и децентрализация	134
10. Статусы участников организационной системы.....	141
Раздел 4. ЗАКОНЫ ОРГСИСТЕМ	144

1. Объективные законы организации	144
2. Цели организаций и подразделений	152
3. Организационные структуры	157
4. Свобода	166
5. Что после бардака	172
6. Организация ответственности	175
7. Господствующий механизм	185
8. Структуры и инновации	192
9. Информационные системы	215
10. Как люди добывают свой хлеб	218
Раздел 5. ПРИМЕНЕНИЕ ТОД	224
1. Практические возможности теории	224
2. Влияние механизмов сотрудничества на интеллектуальный продукт	231
3. Оппоненты	236
4. Миропонимание и общественные нормы	240
5. Коррупция	243
6. Соперничество	255
7. Согласовательный инструментарий	268
8. Дружба и брак	277
9. Усложнение организационных задач	289
10. Подбор персонала	295
11. Организационное оружие и развал СССР	298
12. Международные и межнациональные отношения	310
Раздел 6. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ	323
1. Эффективность сотрудничества	323
2. Цели и критерии	325
3. Оценка эффективности	336
4. Эффективность на примере политической ситуации	345
5. Показатели эффективности	352
6. Сопоставление эффективности механизмов	359
7. Организационные войны, ошибки и недостатки	363
8. Элита	369
9. Действенность пропаганды	378
Раздел 7. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ	383
1. Когда нет толку от автоматизации управления	383
2. Методология совершенствования организаций	385
3. Выбор механизмов сотрудничества	392
4. Выдача заданий	404
5. Переход от авторитарных к рыночным оргсистемам	411

6. «Любимые» ошибки неопытных руководителей	417
7. Перспективы развития оргсистем	421
8. Проблемы прекариата	425
9. Применение механизмов сотрудничества	427
10. Организационные структуры	431
11. Последовательность развития оргсистем	435
12. Судьба простых механизмов сотрудничества	440
13. Что делать	444
Раздел 8. КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ	447
1. Зачем нужна коллегиальность	447
2. Предпосылки освоения коллегиального механизма	451
3. Процедурные нормы	456
4. Сферы применения	466
5. Рейтинги компетентности	467
6. Организация принятия коллегиальных решений	472
7. Выполнение коллегиальных решений	474
8. Псевдоколлегиальные отношения	476
9. Переход на коллегиальные отношения	479
10. Коллегиальная организация	486
Раздел 9. СОЦИАЛИЗМ	491
1. Варианты понимания социализма	491
2. Переход к социализму	499
3. Особенности советской организации	505
4. Вопросы собственности	508
5. Свобода и демократия	510
6. Система социального рейтинга в КНР	514
Раздел 10. НОВЫЙ СОЦИАЛИЗМ	522
1. Организационная многоукладность	522
2. Права личности	524
3. Коллективные права	526
4. Принципы социалистической организации	530
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	537

ВВЕДЕНИЕ

Целый ряд серьёзных ученых с тревогой констатируют отсутствие у нашего и западного обществ глубоко научного понимания своего состояния и объективных путей развития. Книга «Секреты организации управления людьми» – это попытка фундаментального, научного осмысления организационной парадигмы на основе Теории организационной деятельности (ТОД). Новая наука рассматривает этот вопрос совершенно по-иному, с позиций объективного развития форм и возможностей отношений сотрудничества.

Если искать какие-то предтечи Теории организационной деятельности, то скорее всего можно назвать труды Карла Маркса и Фридриха Энгельса, разработавших ряд теоретических



вопросов производственных отношений и социального устройства общества. Создав трудовую теорию стоимости, они обосновали интересы пролетариата, необходимость и неизбежность классовой борьбы.

Однако в отличие от такого подхода в ТОД рассматриваются не вопросы противостояния экономических интересов, а пути улучшения согласования взаимодействий. Речь идёт не о пацифистском принципе кота Леопольда «Давайте жить дружно», а о новой философии управления и таком общественном устройстве, при котором главным является не отъём и делёж имущества, а создание отношений согласованного сотрудничества, при которых всем участникам становится объективно лучше и которых объединяют общие интересы и цели, а не противостояние.

Управление организациями – сложнейший вид деятельности, всё ещё не освоенный наукой. «Секреты организации управления людьми» – результат большой исследовательской, теоретической и практической работы автора в деле совершенствования организаци-

онного управления. Главный «секрет» заключается в появлении совершенно новых знаний об организационно-управленческой деятельности.

ТОД – это фундаментальная наука об организационном управлении. То, что ещё совсем недавно было тайной за семью печатями, теперь стало проверенной научно доказанной истиной, новым инструментом совершенствования организаций. Автор не признаёт менеджмент наукой и предлагает совершенно новую модель понимания организаций, позволяющую руководителям уверенно управлять коллективами и добиваться успехов. Сегодня искушённые управленцы зачастую даже боятся слова «теория», пугаются возможности столкнуться с очередным научным шарлатанством, заумными рассуждениями или сложными формулами. Спешу успокоить: ТОД могут освоить все руководители и без знания высшей математики. Книга «Секреты организации управления людьми» будет полезна каждому руководителю вне зависимости от того, обучался он ранее управлению или нет.

Значительная часть материала публикуется впервые. Она касается порядка совершенствования управления, вопросов оценки эффективности организаций, отличий и проблем создания коллегиальных систем, путей развития организаций, характера нового социального устройства общества, множество прикладных и актуальных вопросов организации управления. ТОД создаёт новую парадигму организаций, позволяет адекватно понимать всех участников сотрудничества и их действия, открывает перед руководителем большие возможности, позволяет сотрудничать с окружающими гораздо эффективнее. Знание и применение ТОД способно творить чудеса, позволяя организаторам работать значительно лучше, а также правильнее делать прогнозы социального развития. Рассматриваемая наука является великолепным инструментом улучшения любых организаций, от общественных и хозяйственных до семьи.

РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПЦИЯ ТОД

§ 1. ТРАДИЦИОННЫЕ ЗАБЛУЖДЕНИЯ

Широко бытующие представления об управлении производственным коллективом базируются на следующих ошибочных посылах: 1) Руководитель, мол, знает, что и как надо делать. Проблема только в том, чтобы заставить исполнителей точно выполнять указания.

2) Для руководства людьми якобы достаточно иметь информацию о действиях каждого подчинённого, чтобы знать, кто как работает. Один создаёт видимость работы, другой втихую трудится на конкурента, а третий водит за нос своего руководителя. Мол, всех надо держать в руках.

Именно из таких бытовых, дремучих представлений об управлении людьми и вытекают массовые проблемы плохого руководства. Во-первых, современная работа производственного коллектива обычно достаточно сложна и многообразна, чтобы любой руководитель всегда был в курсе всех дел, мог безошибочно единолично принимать решения и давать каждому правильные указания. Поэтому самоуверенный руководитель часто ошибается, а то и мешает нормальной работе подчинённых. Во-вторых, получение руководителем докладов о состоянии текущих дел в коллективе сегодня во многом становится физически непосильной задачей. Попытка быть одновременно всюду, всё знать и всем руководить говорит о незрелости начальника.

Наконец, у каждого из работников свой настрой и фактически с каждым применяются соответствующие способы сотрудничества, использующие широкий спектр методов и приёмов управления. В одних случаях это принуждение подчинённых в условиях противостояния. В других – дача «ценных указаний», поучений, оценок, заключение соглашений и т.д., в третьих – это деловые предложения и т.д. В каждом из названных случаев технология управления должна быть иной, соответствующей характеру отношений сотрудничества, применяемым формам организации деятельности людей. Поэтому, скажем, жёсткий контроль за подчинёнными, уместный в одних усло-

виях, может быть неприемлем в других. Аналогично поиск компромиссов и соглашений с одними работниками может быть совершенно непригодным для сотрудничества с другими.

Таким образом, представление о начальнике как о самом умном, всеведущем и не ошибающемся человеке глубоко неверно, примитивно и сегодня неприемлемо, а то и опасно, особенно если учесть, что появилась масса частных фирм, возглавляемых неумелыми, неопытными руководителями.

Теория организационной деятельности исходит из того, что в зависимости от сложности задач, условий сотрудничества, форм применяемой организации, степени компетентности, уровня развития ментальности участников и доверия между ними отношения сотрудничества должны иметь соответствующие форму и качество. Да и роль руководителя в разных механизмах сотрудничества должна быть им адекватна.

§ 2. ОСНОВАНИЯ НОВОЙ ТЕОРИИ

Сегодня официальная наука об организационном управлении находится в глубоком упадке, отсюда жалкое состояние реального управления во всех сферах жизни, явная отсталость общественных наук и низкое качество практического управления людьми. Это главная причина нынешнего мирового системного кризиса. Чтобы выйти из тупика, необходимо коренным образом сменить фундаментальные представления об основах организации общества, способах её изучения и совершенствования.

Теория организационной деятельности (ТОД) создана не случайно и не вдруг. Поскольку традиционные подходы не решают проблем управления людьми, пришлось критически переосмыслить общепринятые представления об организационном управлении, разработать и использовать следующие принципиально новые положения:

1. Отказ от традиционных представлений об управлении и человеке в нём только как объекте, но не субъекте управления.
2. Отказ от кибернетической концепции понимания систем управления людьми (управляющая и управляемая системы, прямая и обратная связь).

3. Раздельный анализ систем управления людьми, систем управления техникой и технологиями, поскольку у них принципиально разная природа. Попытки рассмотрения управления всеми объектами предприятия сразу (людьми, финансами, техникой, технологиями) вносят путаницу и неразбериху. Особенно это бессмысленно, если ко всем этим подсистемам пытаются применять один и тот же аппарат анализа и моделирования. Организационное управление – совершенно особая сфера исследований, в центре которой находятся не ресурсы и технические средства, а отношения между людьми.

4. Принятие за главный объект исследования организационной системы и отношений сотрудничества (вместо информации и технологии).

Термин «отношения сотрудничества» следует понимать как отношения между людьми в любых сферах совместной деятельности. Известный марксистский термин «производственные отношения» в чём-то близок к понятию «отношения сотрудничества», но более узкий, поскольку предполагает лишь отношения в процессе общественного производства и движения общественного продукта в производстве и потреблении.

В ТОД термин «отношения сотрудничества» подразумевает отношения в любых сферах совместной деятельности, а не только в общественном производстве и потреблении. Это может быть и производство, и наука, и культура, и спорт, и военное дело, и политика, и семейные отношения, и всякая иная совместная деятельность. «Отношения сотрудничества» в ТОД – это более универсальный термин, касающийся любых сфер согласования коллективной деятельности, любых организационных систем, где участники сотрудничают, решая общие задачи.

5. Понимание организации в качестве системы обеспечения согласованности сотрудничества, а не как некоторого множества людей с общей задачей.

6. Осознание строгой последовательности в развитии основных механизмов сотрудничества: 1) машинальный, 2) принудительный, 3) авторитарный, 4) договорный, 5) коллегиальный, 6) саможеланный.

7. Использование количественных оценок при рассмотрении всех элементов организации (надо учитывать не просто желание, а степень желаяния, не просто уважение, а степень уважения, не абстрактную ответственность, а величину ответственности и т.д.).

8. Рассмотрение человека в организационной системе не только как объекта, но обязательно и как субъекта управления, имеющего сложную и развивающуюся духовную составляющую, собственную волю, права, интеллект и социальные связи. Это нельзя игнорировать. Это – главное, чем отличается человек от машины и в чём его уникальность.

9. Новое осмысление содержания, роли и характера внутреннего настроя в сотрудничестве людей (в т.ч. исследование ментальности с помощью специально созданного теста).

Каждая из этих девяти предпосылок логически абсолютно необходима. Без любой из них возникновение и применение ТОД были бы невозможными.

Традиционные науки в вопросах управления людьми стоят на иных позициях. Длительное преобладание авторитарной организации в научной деятельности и необоснованные надежды на успехи кибернетики в организационных системах не позволяли сменить ошибочные подходы к управлению людьми на принципиально новые.

Господствовало заблуждение, что и в человеческих системах главный объект исследований – информация. Но на самом деле главными оказались отношения сотрудничества. Исследования информации здесь носят второстепенный характер.

§ 3. «НАУЧНЫЕ» ПОМЕХИ

Хотя у нас давно было понято, что все провалы вытекают из неэффективного управления хозяйственной жизнью, но успешного решения этой проблемы не происходило. Партийное руководство наукой в СССР нередко играло роль некомпетентного, авторитарного арбитра, разрешавшего или стопорившего новые научные направления. При этом критерием истины фактически выступал ранг чиновника, принимавшего решение.

Поэтому, например, появившуюся на Западе кибернетику какое-то время игнорировали. Но научно-технический прогресс не остановить. И тогда партийно-научные бонзы, спохватившись, в прыжке переобулись и стали демонстративно поддерживать кибернетику. Распахнули перед ней все двери, где надо и не надо, но продолжали тихо тормозить иные новые научные направления, на которые ещё не было получено высочайшего благословения. И хотя в совершенствовании организационного управления специалисты кибернетики существенных достижений не имели, они широко оседлали господствующие в официальной науке позиции.

Улучшение организационного управления, то есть управления людьми, организациями и обществом, долгое время связывалось с надеждами на применение кибернетики. У неё огромные достижения в автоматическом управлении техникой. Это питало иллюзии будущих успехов и в организационной сфере. Но, увы, этого не произошло. Следствием данного серьёзного научного провала стали повсеместные проблемы эффективности хозяйствования. Это породило и политические проблемы, такие, например, как разрушение СССР или нынешний системный кризис капитализма. Ведь это всё – следствие слабости организационных систем.

В простейших формах сотрудничества исполнительные действия работника воспринимаются со стороны как поведение технического механизма, особенно если он находится в принудительных, т.е. самых примитивных, отношениях, в которых поведение человека на первый взгляд похоже на поведение машины, получившей программу. Рабочий обычно пытается выполнять задачу буквально так, как её поставил бригадир. Не случайно кибернетики добились наибольших успехов в автоматизации тех процессов, которые примитивны и доступны для механического исполнения. Но в наиболее совершенных системах, при решении сложных задач интеллект исполнителя, его воля, ментальность и социальные связи играют столь



большую роль, что действия работника очень часто не совпадают с примитивно поставленной ему задачей и установленным ею алгоритмом.

Кибернетика позволяет успешно моделировать и совершенствовать управление аппаратами, машинами, технологиями, но для организации деятельности людей она фактически непригодна. В ней, на пример, отсутствуют такие понятия, как ответственность, долг, обязательство, страх, смелость, алчность, законопослушание, сочувствие, зависть, уважение и многие другие. Без этих объективно необходимых и важных элементов сотрудничества людей организационные системы в принципе невозможны. Отсюда вытекает принципиальная невозможность широкого применения кибернетики в управлении людьми.

В любой науке очень важно иметь правильное представление о её предмете. Так, плотнику необходимо иметь правильные представления о древесине, слесарю – о металле, а хирургу – об анатомии человека. Точно так же руководителям надо хорошо понимать, что такое организация. Но как только речь заходит об управлении людьми, кибернетики обычно выпадают из темы. Они мыслят по-инженерному, т.е. исходят из того, что цель (задача) поставлена и надо лишь её выполнить. Такой механистический подход обычно вполне логичен в отношении управления техническими устройствами, однако для управления людьми он в корне неверен. Люди – не железки, которые неукоснительно и предсказуемо исполняют приказы и предусмотренные операции. Человек принципиально отличается от технических устройств тем, что обладает собственной волей, разумом, интересами, потребностями и социальными связями. Эти факторы могут воздействовать на него по-разному. Из-за этого реакции субъекта на поставленную ему задачу часто непредсказуемы.

Любой приказ, указание, призыв, договор и т.д. человек сначала осознаёт и обдумывает и только потом определённым образом реагирует. Его реакция зависит от полученной информации, собственной ментальности, от понимания среды, от своих интересов и обязанностей перед окружающими, от собственных целей и задач. Разработчики автоматизации управления традиционно изучали информационные потоки, ища в них какие-то глубинные секреты улучшения ор-

ганизаций. Но ведь сама по себе информация в организациях – явление субъективно-эфемерное. Люди думают одно, говорят другое, пишут третье, делают четвёртое. Методологическая ошибка кибернетиков в том, что они рассматривают организацию всего лишь как информационную систему, а человека приравнивают к информационной машине, причём уступающей компьютеру и чуть ли не мешающей успешной работе.

Наивно и бесполезно ожидать от исследования информационных потоков решения проблем плохого управления людьми. Впрочем, так же излишне копаться в особенностях психики членов организации. За десятки лет такие подходы, по большому счёту, ничего существенного не дали для кардинального улучшения организаций.

У психологов обычно господствовало представление об организациях как совокупностях индивидов, наделённых разными психическими способностями и имеющих установленные задачи. В этом пытались и пытаются найти резервы для улучшения деятельности организаций. Такая учебная дисциплина, как «организация производства», обычно сосредоточена на производственных технологиях, а человека скорее считает их приложением, технологическим элементом. Социология вроде тоже касается организационной сферы. Но и она лишь скользит по поверхности, исследуя больше внешние признаки, чем внутренние механизмы. Всё это принижает реальную роль и возможности человека в организациях и не раскрывает в них главного.

Причиной беспомощности традиционных наук в совершенствовании управления людьми является неадекватное понимание сути организаций, характера решаемых ими задач, роли человека, методологически ошибочное смешение организационных, информационных и технических аспектов, имеющих на самом деле совершенно разную природу и не допускающих однотипного к ним подхода.

Для научного проникновения в сущность природы организации очень важно правильно очертить предмет исследований. Надо отличать управление людьми от управления машинами и технологиями, поскольку это объекты совершенно разной природы. Одни из них требуют опоры на инженерные и естественные науки, другие – на кибернетику, а третьи нуждаются в специальных знаниях, в том числе

гуманитарных. Друг друга эти науки заменять не могут. Бесплезны также и попытки их механического смешения.

§ 4. ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теория организационной деятельности (ТОД) даёт принципиально новое, более глубокое понимание организационного управления. Это наука о законах функционирования и развития организаций, о месте в них человека, об управлении в человеческой среде, организациях и обществе в целом. Она исследует то, что обошли вниманием другие науки, – отношения сотрудничества. Понимание человека как носителя этих отношений – принципиально новое представление о месте и роли индивида в организации. Очень важным для создания ТОД оказалось рассмотрение всех явлений не только в качественном, но и в количественном аспектах – не просто ответственность, страх, алчность и т.д., а их степень. Да и понимание организации в ТОД нетрадиционное.

Новая наука позволила открыть и сформулировать объективные законы функционирования организаций. Благодаря этому впервые удалось создать Атлас организационных систем¹, теорию оплаты труда, оценивать внутренний настрой человека, улучшать системы стимулирования, успешнее делать локальные и глобальные прогнозы о развитии организаций, эффективно их совершенствовать².

ТОД позволяет оценивать состояние и потенциал развития любых организационных систем, определять их эффективность, разрабатывать и совершенствовать системы управления, повышать деловые возможности персонала. Теоретические достижения ТОД позволяют увидеть организации в совершенно новом свете, с более глубоким

¹ Ознакомиться с Атласом организационных систем можно на сайте atlas.vaniev.kz

² Книги Г. Ваниева на сайте george.vaniev.kz/tod.php

пониманием их настоящего состояния, прошлого и перспектив развития.

Сформулированная в ТОД последовательность развития механизмов сотрудничества касается не только любой оргсистемы, но и ментальности каждого человека. Это всё создаёт надёжную почву для обоснованных прогнозов поведения людей.

Организационная система (организация).

Это система обеспечения согласованности сотрудничества людей.

Под оргсистемой следует понимать согласованность целей, задач, времени, состава и места действия, форм и способов сотрудничества. Под **согласованностью** здесь подразумевается непротиворечивость названных элементов, их соответствие друг другу у участников сотрудничества. Обычно организация состоит из сотен и тысяч различных элементов и процессов, без согласованности которых слаженная, эффективная деятельность невозможна.

В отличие от технических систем в организационных (человеческих) согласованность обеспечивается не столько физическими воздействиями, сколько духовными: согласование личных целей и задач, характер отношений между участниками, межличностные связи и зависимости, например, ответственность, обязательства, почитание, уважение, признательность, чувство долга, сознание общности интересов или решений и т.п.

Согласованность создаётся с помощью применения организационных механизмов сотрудничества (МС). Основных механизмов всего шесть: 1) машинальный, 2) принудительный, 3) авторитарный, 4) договорный, 5) коллегиальный и 6) саможеланный. Каждый механизм использует для согласования действий только свойственные ему элементы. Подробнее об этих механизмах будет сказано ниже.

Здесь важно подчеркнуть, что при совершенствовании коллективной деятельности первоочередным объектом исследования должна быть не информационная, а организационная система. Именно это позволяет раскрыть главные пружины, причины, формы и методы эффективного сотрудничества людей.

В кибернетике традиционно рассматриваются модели, отражающие информационные взаимосвязи параметров объекта и субъекта управления. Для исследования организационных систем такой подход непродуктивен. Поведение людей не детерминировано, как в

технических системах. Несоизмеримо больше даёт исследование социальных отношений между людьми, характера, если хотите, духовного содержания сотрудничества. В одних вариантах состояния организации это, напри мер, принудительные отношения, в других – авторитарные, в третьих – договорные и так далее в разных сочетаниях. В каждом организационном механизме свои особенности функционирования, свои возможности, законы, отношения и правила сотрудничества.

Знание характера этих отношений в разных механизмах позволяет в каждом конкретном случае лучше понимать главное, основное в организационной системе, её реальный потенциал и границы возможностей. Выявить это на основе исследования информационной системы обычно, увы, невозможно. Для совершенствования деятельности коллективов людей в первую очередь требуется произвести анализ организационной системы. Он заключается в получении ответов на следующие вопросы:



- какие механизмы сотрудничества используются;
- насколько эффективно они работают;
- какие недостатки в использовании механизмов сотрудничества имеются;
- возникают ли между используемыми механизмами несогласованности;
- как можно повысить эффективность функционирования организационной системы.

На этой основе можно и нужно изучать информационную систему, заниматься её улучшением, имея в виду, что она обслуживает организационную систему, обеспечивает её нормальное функционирование. Кроме того, изучение оргсистемы на основе ТОД позволяет судить о степени и перспективах её развития.

Что такое организация (или оргсистема)? Это система отношений сотрудничества по некой совокупности совместно решаемых задач. В состав оргсистемы входят механизмы сотрудничества – особые формы обеспечения согласованности взаимодействий участников.

Если искать какие-то аналогии соотношения информационной и организационной систем, то можно сравнить их с семейными отношениями. Что важнее для семейной жизни: циркулирующая информация или фактические отношения между супругами? Кто-то скажет, что всё должно быть прекрасно. Но главным, основополагающим всё-таки являются отношения между супругами. Если они хорошие, гармоничные и крепкие, то это положительно сказывается на общении и на результатах функционирования семьи. Если же отношения плохие, то никакая информационная система, никакая говорильня этого не компенсирует. Так что, создавая или строя семью, надо прежде всего заботиться не о словах, а о характере отношений. Они должны быть правильными и эффективными. Для этого, конечно, нужны и определённые информационные процессы, скажем, брачный контракт. Но информация производна от организационной сути системы.

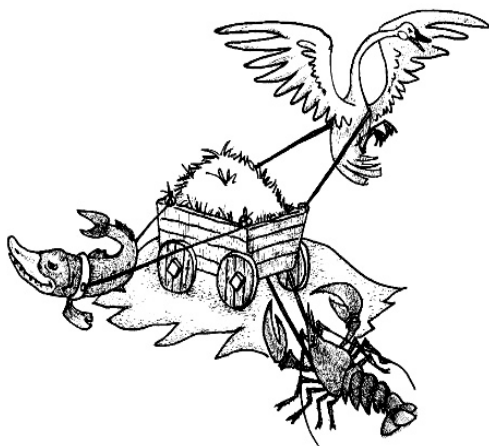
Фундамент любой организации – это прежде всего отношения между сотрудничающими, например, отношения собственности, экономические отношения, соглашения, контракты, обязательства, подчинённость, уважение, принуждение, соперничество и др. Эти базовые элементы организации и составляют её основу, которая определяет все прочие составляющие, в том числе и информационные.

Так что начинать анализ деятельности любого коллектива для совершенствования его работы надо с изучения организационной системы. Теория организационной деятельности изучает отношения и механизмы сотрудничества, оценивает качество организации и отдельных её элементов, включая ментальность персонала, что позволяет кардинально улучшать эффективность деятельности.

Проиллюстрируем приоритет анализа организационной системы над информационной примером из басни Крылова о Лебеде, Раке и Щуке. Допустим, что мы задались чисто практическим вопросом: по какой причине «воз и ныне там»?

Представим множество вариантов действий названных животных с помощью двух разных подходов. Один – анализ информационной

системы, другой – организационной. Мы исследуем информационную систему при различных вариантах поведения наших героев. Анализируя информационные потоки, изучим, скажем, что говорят животные друг другу. Обнаружится лишь сумбур, отсутствие осмысленной, целенаправленной информации и слаженной деятельности. В таких тупиковых условиях впору сказать: «А вы, друзья, как ни садитесь, всё в музыканты не годитесь». Но это ещё не конструктивный выход. Попробуем посмотреть на эту же проблему через призму ТОД. Для этого в первую очередь выявляются используемые в данной организации механизмы сотрудничества. Если ни один из них здесь не используется, то никакого сотрудничества не получится.



«На лад их дело не пойдёт», пока не начнётся применение хоть какого-нибудь из известных механизмов сотрудничества для обеспечения согласованности действий.

Представим себе, что для обеспечения согласованности кто-то хочет использовать принудительный механизм. Тогда по законам этого меха-

низма надо, чтобы Мужик взялся за принуждение участников к выполнению общей задачи – перевезти воз к месту назначения. Для этого все участники как минимум должны покорно выполнять приказы Мужика. Тем, кто не покорится, он будет угрожать кнутом и заставит слаженно тащить воз, куда надо.

Если же, например, используется договорный механизм сотрудничества, то Мужик должен предложить каждому «животному» такие условия сделки, которые их заинтересуют. Каждый должен позариться на свою «морковку» – стимул к действию, и соблюсти согласованные по месту и времени усилия. Аналогично можно рассмотреть применение и других механизмов сотрудничества. Не исключено, что с разными «животными» стоит использовать разные механизмы.

Допустим, что в рассматриваемой системе дело идёт, но плохо. Нужно выявить причину, чтобы исправить положение и наладить эффективную работу. Тогда следует проверить, результативно ли используются применяемые механизмы. Зная, как в принципе работает любой механизм, можно проверить качество каждого его элемента. В частности, по договорному механизму следует выяснить: насколько привлекательны (выгодны) предложенные каждому участнику условия соглашения о сотрудничестве; имеется ли достаточно доверия участников к организатору и друг другу; соответствует ли уровень умений каждого условиям решаемой задачи; отсутствует ли у кого-то желание её выполнять.

В результате может быть выяснена причина плохой работы. А это уже 50% успеха в улучшении, поскольку позволит либо предложить кому-то более привлекательные условия сотрудничества, либо принять меры к укреплению взаимного доверия, либо исправить другие упущения МС, либо осмысленно отказаться от применяемого механизма в пользу какого-то другого.

Допустим, анализ применяемого варианта организации привёл к выводу, что наиболее эффективным с данными «животными» будет авторитарный механизм сотрудничества. Тогда для его освоения понадобится использовать соответствующие элементы: обеспечить авторитет Мужика, его опеку над участниками, признание ими его превосходства, уважение и послушание участников.

Таким образом, из двух вариантов анализа путей совершенствования коллективной деятельности наиболее продуктивным и конструктивным оказался первоочередной анализ организационной системы (оргсистемы).

Возникает вопрос: нужен ли после этого анализ информационной системы? Да, нужен. После того, как мы выяснили причины плохой организации дела и наметили, как её исправить, следует проанализировать, насколько действующая информационная система соответствует эффективной организации. И, если требуется, привести информационную систему в полное соответствие с применяемым типом организации.

Скажем, для усиления принудительного механизма может понадобиться более оперативная и эффективная система контроля, более

подробная и точная информация. Для укрепления авторитарного механизма – информационная поддержка авторитета руководителя, обеспечение его более полной информацией о деятельности подчинённых и т.д. Таким образом, для совершенствования коллективной деятельности начинать следует с исследования организационной системы. На этом этапе кибернетика и теория информации особо не помогут.

Механизмы сотрудничества представляют собой шесть универсальных этапов (состояний) в развитии форм согласованной деятельности. Это шесть этапов эволюции согласовательной функции, разные качественные уровни форм сотрудничества. Шесть форм строго последовательных шагов или, скажем, рангов в совершенствовании характера сотрудничества. Самый низший, первый ранг – механизм машинального сотрудничества. Механизмом второго ранга является принудительный, авторитарный – третьего, договорный – четвёртого, коллегиальный – механизмом пятого ранга, а саможеланный, высший, – механизм шестого ранга.

Долгое время господствовало заблуждение, что в человеческих системах главный объект исследований – информация. На самом деле главными оказались отношения сотрудничества. Исследования информации здесь носят второстепенный характер.

§ 5. НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Итак, в центре внимания ТОД находится организация, а не информация. Не информационные потоки, а отношения сотрудничества, которые реализуют организационные механизмы, каждый по-своему используя определённые формы и методы обеспечения согласованности сотрудничества.

Суть организационного управления не в том, чтобы какой-то начальник-«умник» давал указания «тупым» подчинённым, а в том, чтобы наладить такое сотрудничество, при котором они находились бы в непротиворечивых отношениях, согласованно ставили и эффективно решали общие задачи. Проблема управления не в том, чтобы переработать какую-то информацию, выдав некие идеальные решения, а в том, чтобы все участники очень слаженно использовали под-

ходящие для решаемых задач механизмы, чтобы они правильно, непротиворечиво выбирали и применяли формы и методы сотрудничества. Надо, чтобы имеющиеся ресурсы и компетенции применялись с максимальной пользой для решения задач организации, чтобы постоянно росли способности участников и достижения организации.

Такая концепция организационного управления ориентирована не столько на примитивные формы сотрудничества (машинальные и принудительные), в которых главное – исполнение указаний и приказов, а на более совершенные механизмы, где роль исполнителей становится более творческой, ответственной и активной (договорной и коллегиальной механизмы). Да и в авторитарном механизме энергичным, честолюбивым участникам нередко можно проявлять творческую инициативу.

Традиционные представления об управлении этот фактор во многом игнорируют, а потому не соответствуют современным задачам развития организаций. Сегодня не финансы, не материальные ценности, а в первую очередь люди, их творческий и духовный потенциал определяют созидательные возможности организаций. Именно новая концепция организационного управления позволяет максимально использовать эффективные формы организации, при которых участники сотрудничества могут массово проявлять творческую инициативу, заинтересованность в развитии новых направлений деятельности.

По этой причине те, кто занимается совершенствованием организационного управления, должны абсолютно владеть знаниями об организационных механизмах, их формах и методах. Именно поэтому настоящая монография в основном посвящена рассмотрению механизмов сотрудничества и возможностям повышения их эффективности.

Традиционные взгляды и представления об управлении не способны в достаточной мере раскрыть главный потенциал организаций – готовность участников решать стоящие задачи, проявлять максимум умений, инициативы, творчества и саморазвития.

РАЗДЕЛ 2. МЕХАНИЗМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

§ 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ

Итак, под **организацией** (организационной системой) в ТОД понимается система обеспечения согласованности совместной деятельности. Другим важным понятием ТОД является **механизм сотрудничества** (МС) или организационный механизм. Этот термин означает органичный комплекс особых отношений, соответствующих им методов и средств обеспечения согласованности деятельности людей.

Объективно существует шесть основных МС. Они возникли, развиваются и осваиваются людьми в следующем естественном порядке: 1) машинальный (М), 2) принудительный (П), 3) авторитарный (А), 4) договорный (Д), 5) коллегиальный (К) и, наконец, 6) саможеланный (С). При этом характер механизмов чередуется.

Нечётные (1, 3, 5) являются коллективистскими, а чётные (2, 4, 6) – индивидуалистскими.

Других МС не существует, если не считать множества переходных форм, занимающих промежуточное положение между основными. Исторически им всем предшествовали неосмысленные, биологические (врождённые) формы согласованности, а после них ожидаются перспективные, использующие искусственный разум. Но здесь мы их рассматривать не будем, поскольку нас в первую очередь интересуют осмысленно используемые МС.

Применение шести основных механизмов сотрудничества происходит неравномерно, в зависимости от конкретных условий в организациях или ментальности участников. Ввиду существенных отличий между разными механизмами сотрудничества каждый из них используется в наиболее подходящих для него условиях.

СТУПЕНИ РАЗВИТИЯ



Так, при уходе за грудными детьми поначалу используется машинальный механизм сотрудничества, при котором по сигналам применяются навыки, привычки или традиции.

Заключёнными тюрем управляют, используя принудительный механизм, опирающийся на угрозы, запреты и приказы. В общеобразовательных школах используется преимущественно авторитарный механизм, основанный на приоритете старших, их указаниях, оценках и призывах.

Приём на работу взрослых людей обычно происходит с применением договорного механизма, использующего соглашения, договоры, систему правил, законов или норм поведения.

Медицинские консилиумы обычно используют коллегиальный механизм с его общностью интересов участников, которые имеют достаточный уровень компетенции и способны объективно судить в своей сфере интересов.

Саможеланный механизм использует личное желание индивида решить какую-то задачу или достичь какой-то цели. Например, старик сажает фруктовое дерево, плодами которого не сможет воспользоваться, или убирает снег с общей дороги, где сам не ходит. Никто его об этом не просил. Это его собственное желание. Его личный интерес заключается в альтруистической возможности сделать кому-то добро, а не получить за это какую-то выгоду для себя.

Таким образом, механизм сотрудничества – это комплекс характерных приёмов, методов и отношений, направленных на обеспечение согласованности деятельности людей.

Развитие организационных систем следует понимать как переход к более совершенным организационным механизмам для повышения эффективности деятельности в решении более сложных задач. Но освоение более совершенных механизмов не может быть произвольным. Каждый следующий из механизмов сотрудничества требует от участников гораздо большей социальной зрелости, существенно большего желания решать общую задачу, большего умения и взаимного доверия.

Все названные механизмы в сущности представляют собой этапы развития согласовательной функции. Отличия лишь в способах достижения согласованности взаимодействий. В машинальном меха-

низме она создаётся подражанием, формированием нужных навыков и сигналов для последующих привычных взаимодействий. В принудительном механизме согласованность действий обеспечивается угрозами более сильного, в авторитарном – почитанием старших, в договорном – взаимными обязательствами и соблюдением правил, в коллегиальном – совместными интересами и решениями, а в саможеланном – совпадением собственных желаний и умений с общей задачей. Все прочие механизмы сотрудничества представляют собой промежуточные, переходные или смешанные формы названных.

Нет плохих и хороших механизмов сотрудничества. Каждый из них хорош и полезен в соответствующих ему условиях и плох, если применяется не к месту или неправильно.

Для эффективного применения любого механизма участники, кроме всего прочего, должны иметь соответствующие его нормам внутренний настрой и поведение, что очень важно для слаженности сотрудничества. Руководителям надо знать работников и уметь быстро определять их внутренний настрой. Для этого создан специальный тест, доступный в Интернете (см. testvanieva.kz и testvanieva.kz/pers), использующий уникальные автоматические методы зондирования и анализа ментальности. Он разработан на основе ТОД и позволяет за пять минут тестирования автоматически получить график ментальности любого человека, оценку его деловых возможностей, прогноз поведения и предпочтительные формы сотрудничества с ним.

Надёжность прогноза составляет примерно 96%. Такой эффективности не имеет ни один иной деловой тест.

Настрой взаимодействующих лиц может соответствовать одному, двум, иногда трём соседним механизмам. Быть, например, машинально-принудительным, как у солдат в строю. Он может быть и преимущественно авторитарным, что характерно, например, для отношений между учениками и любимой ими учительницей. Если же учительницу частично любят, а частично побаиваются, то сотрудничество скорее всего будет авторитарно-принудительным.

Для взрослых людей подобные отношения соответствуют примерно уровню административно-командных форм организации. Что касается классической рыночной системы хозяйствования, то в ней

объективно преобладает пара механизмов – договорный и авторитарный. Сегодня наше общество постепенно и объективно переходит от господства административно-командных форм организации к рыночным, авторитарно-договорным.

Для успешной предпринимательской деятельности требуется соответствующая ментальность. Параметры ментальности индивида можно измерять по единой шкале развития форм сотрудничества и даже изображать в виде графика или диаграммы. Эффективность работы выше, если настрой соответствует нормам поведения применяемого механизма и действиям других участников. Если же противоречит им, то эффективность будет низкой.

Впрочем, усилить согласовательное действие механизма можно, привлекая дополнительные ресурсы. Так, в договорном механизме для этого требуется существенное повышение оплаты (или выгоды сделки), в авторитарном – возможность повысить свой статус или весомо его укрепить. Для усиления машинального механизма используют дополнительные повторы, тренировки или репетиции, а в принудительном – более весомые угрозы. Однако неоправданное увеличение затрат ресурсов на функционирование неудачно подобранного и неправильно применяемого механизма снижает эффективность организации.

Каждый последующий на шкале механизм – более гуманный и совершенный, чем предыдущий. Но он не отвергает предыдущий, а вначале действует вместе с ним, развивается, опираясь на него, пока не появятся потребность и возможность использования ещё более совершенного механизма.

Совместно без серьёзных противоречий могут функционировать только соседние (на шкале) механизмы, способные дополнять друг друга, повышая общую эффективность. Удалённые же друг от друга механизмы не могут использоваться совместно для взаимодействий тех же лиц, т.к. такие отношения противоречат друг другу. Например, несовместимы нормы принудительного механизма «прав, кто сильнее» и нормы договорного «прав соблюдающий законы и правила». Несовместимы нормы силового (П) и законного (Д) поведения. А вот нормы поведения, относящиеся к соседним механизмам, во многом совместимы, например, «прав, кто сильнее» (П) и «старший всегда

прав» (А). Это нормы соседних – принудительного и авторитарного–механизмов, а потому их принципы поведения близки друг другу.

В простых случаях сотрудничества возможно использование какого-нибудь одного механизма. При массовом же, регулярном и сложном сотрудничестве, как правило, используются соседние пары или даже тройки механизмов. Они функционально дополняют друг друга, повышая общую эффективность.

Все организационные элементы ТОД рассматривает не в застывшем виде, а как диалектически развивающиеся сущности, проходящие через строго определённую последовательность стадий развития, от простейших до самых совершенных форм, поэтапно через шесть МС: М, П, А, Д, К и С. Это позволяет проследить закономерности изменений объекта и понять внутреннюю логику его устройства и развития. На основе выявленных здесь закономерностей был создан Атлас организационных систем, который позволяет проследить характер развития всех элементов оргсистем, понять их внутреннюю логику, возможности и последовательность совершенствования. ТОД позволила сформулировать объективные законы функционирования и развития организационных систем.

§ 2. АТЛАС ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Исследование механизмов сотрудничества привело к пониманию глубокого единства и одновременно существенных отличий согласовательных элементов разных организационных механизмов. Во всех механизмах существуют одноимённые по назначению элементы (скажем, «способы доказательств» или «способы занятия должности», «типичные нормы поведения» и пр.), но их характер в каждом механизме особый, отличный от других.

Так, например, в машинальном механизме доказательством является существование традиции, которую принято соблюдать;

в принудительном механизме доказывают с помощью угроз и демонстрации силы;

в авторитарном – цитированием указаний главы;

в договорном апеллируют к закону, соглашению, выгоде;

в коллегиальном используют логические аргументы относительно общего интереса;

в саможеланном – демонстрацию действенности добра. И так аналогично отличаются все элементы организации в разных механизмах. Это универсальные законы, распространяющиеся на любые сферы и отрасли деятельности.

В ТОД открыто множество различных элементов организации со своими оригинальными качествами и зависимостями. Для систематического изложения характеристик основных элементов механизмов сотрудничества по сотням компонентов организации создан Атлас организационных систем, с которым можно ознакомиться в Интернете на сайте atlas.vaniev.kz.

Поскольку Атлас охватывает все важнейшие аспекты состояния и развития оргсистем и отражает фундаментальные элементы любых оргсистем, он назван на сайте «Основы устройства общества». Речь, разумеется, идёт об организационном устройстве, а не, скажем, о пространственном или техническом.

Атлас особенно полезен в случае:

- изучения Теории организационной деятельности;
- изучения устройства организаций;
- анализа состава применяемых форм сотрудничества;
- оценки степени развития и качества применяемых механизмов.

Содержание Атласа беллетристической не назовешь. Его следует не столько читать, сколько изучать. Например, требуется узнать (понять), какие цели преследуют работники при разных типах ментальности. Чтобы найти эти сведения, надо на сайте atlas.vaniev.kz войти в опцию «Термины» и в ней выбрать пункт 60 – «Личные цели». На большом экране появится нужная информация. Таким образом можно детально изучать Теорию организационной деятельности и учитывать её положения в работе с людьми. Атлас подсказывает состояние ментальности людей при настрое на разные механизмы сотрудничества.

Для того, чтобы узнать внутренний настрой конкретного человека на разные формы сотрудничества, его надо протестировать на сайте testvanieva.kz и ознакомиться с подробными результатами на сайте testvanieva.kz/pers.

С позиций ТОД видно, что многие застарелые управленческие проблемы могут достаточно легко решаться. Надо лишь учитывать объективные законы организационных систем. У человечества появляются всё новые, более сложные задачи, как частные, так и глобальные (научные, организационные, финансовые, демографические, экономические, экологические, сырьевые и др.), которые традиционные механизмы решить не могут. Для их решения и повышения эффективности деятельности всё чаще требуется осваивать более совершенные механизмы, переходя, например, с принудительно-авторитарного на авторитарно-договорной, а со временем и на договорно-коллегиальный механизм. Таким переходам на качественно иные формы управления надо обучать руководителей. Это непростой вопрос.

§ 3. ПРИНЦИПЫ ПОВЕДЕНИЯ

Механизмы сотрудничества, входящие в любую организационную систему, имеют существенно разный характер и организационные элементы, отличающиеся друг от друга законы и принципы функционирования. Это создаёт оригинальность всякой организации и требует в её анализе и синтезе понимания всех этих отличий.

Персонал организации ментально обычно настроен на применяемые механизмы сотрудничества, а значит, руководствуется соответствующими им принципами. Рассмотрим эти принципы в разрезе механизмов сначала для всех участников сотрудничества, а потом для ведущих должностных лиц, руководителей.

1. ПРИНЦИПЫ ПОВЕДЕНИЯ РЯДОВЫХ УЧАСТНИКОВ:

В МАШИНАЛЬНОМ МЕХАНИЗМЕ:

будь как все; не высовывайся; действуй по образцу; не нарушай традиции; поступай как всегда; предки святы; соблюдай действующий порядок. Воспитательная мера к нарушителю правил – вовлечение в тренировки (многократный повтор).

В ПРИНУДИТЕЛЬНОМ МЕХАНИЗМЕ:

кто сильнее, тот и прав; каждый за себя; выполняется последний приказ; слабых били, бьют и будут бить; приказы не обсуждаются, а исполняются; что с бою взято, то свято; никому не верь; вокруг все

враги; ни на кого не надейся; ни в чём не признавайся; не украдёшь – не проживёшь; нахальство – второе счастье; злость помогает; достоинство людей в их количестве; кто не успел, тот опоздал. Используются запреты, разрешения и ультиматумы; боишься – не делай, делаешь – не бойся; не верь, не бойся, не проси; сильному не перечь; с сильным не спорь; за неподчинение – наказание; смелость города берёт; права завоёвываются и отстаиваются. Воспитательная мера к нарушителю правил – предупреждение, наказание (карцер, порка, заключение под стражу).

В АВТОРИТАРНОМ МЕХАНИЗМЕ:

признавать превосходство своего руководителя; кто старше, тот и прав; кто главнее, тот умнее; всяк сверчок знай свой шесток; следует

	МАШИНАЛЬНЫЙ	<p>быть преданным своему руководителю; начальству услужить – вперёд пригодится; дорожить своей честью (общественным мнением о себе); не терять авторитет; начальству виднее; поддерживать своих; что не разрешено, то запрещено; надеяться на вышестоящего начальника; слушаться старших, брать с них пример; быть верным руководителю; дорожить признанием у руководителя; уважать, чтить и любить его, быть честным перед ним; не признавать чужих авторитетов; не доверять чужим; за-</p>
	ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ	
	АВТОРИТАРНЫЙ	
	ДОГОВОРНЫЙ	
	КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ	
	САМОЖЕЛАННЫЙ	

щищают родственники, друзья и опекуны; следует стремиться к превосходству; честь дороже денег; права делегируются сверху как заслуга; важнее, кто говорит, чем что говорит. Воспитательная мера к нарушителю правил – понижение статуса (лишение званий, снижение доверия руководства).

В ДОГОВОРНОМ МЕХАНИЗМЕ:

жизненная цель – личная материальная выгода; частная собственность свята; надо соблюдать законы и соглашения; изначально никому не должен; каждый может требовать соблюдения законов и соглашений; все стремятся к личной выгоде, получению прибыли, росту доходов; каждый имеет право на частные интересы и их законную защиту; вокруг конкуренты; под лежащий камень вода не течёт; деньги не пахнут; всё имеет свою цену; всё продается и покупается, вопрос лишь в цене; всё разрешено, что не запрещено. При нарушении прав индивида он может применять законные санкции вплоть до возбуждения судебного иска. Воспитательная мера к нарушителю правил – наложение финансовых и уголовных санкций (штрафы, компенсации ущерба, пени, неустойки).

В КОЛЛЕГИАЛЬНОМ МЕХАНИЗМЕ:

одна голова хорошо, а две – лучше; общий интерес важнее личного; верно то, с чем каждый согласен; от коллег скрывать ничего нельзя; общее решение обычно принимается консенсусом; принуждение коллег неприемлемо; каждый компетентный участник имеет право требовать обсуждения любого вопроса и голосования на основе консенсуса; общее решение – закон для каждого; обман коллег аморален и категорически недопустим; сокрытие информации от коллег аморально и недопустимо; превышение полномочий наказуемо. Воспитательная мера к нарушителю – понижение рейтинга компетентности (то есть понижение доверия вплоть до лишения права голоса).

В САМОЖЕЛАННОМ МЕХАНИЗМЕ: бескорыстно делать добро; не навредить; помочь нуждающимся, не отказывающимся от помощи; объяснять незнающим, обучать неумеющих; прощать ошибающихся.

II. ПРИНЦИПЫ ПОВЕДЕНИЯ ВЕДУЩИХ

(руководителей, организаторов, координаторов):

В МАШИНАЛЬНОМ МЕХАНИЗМЕ: соблюдать традиции; демонстрировать образец; подавать нужные сигналы, задавать темп и ритм; следовать заветам предков; демонстрировать соблюдение порядка. Воспитательная мера к нарушителю правил – вовлечение в тренировки (многократный повтор действий).

В ПРИНУДИТЕЛЬНОМ МЕХАНИЗМЕ: быть самым сильным и смелым; кто сильнее, тот и прав; объединяться, чтобы побеждать; вокруг все враги; каждый за себя; либо ты, либо тебя; слабых били, бьют и будут бить; никому не доверяться; ни на кого не надеяться; ни в чем не признаваться; не украдёшь – не проживешь; нахальство – второе счастье; злость помогает; кто не успел, тот опоздал; боишься – не делай, делаешь – не бойся; не верь, не бойся, не проси; сильному не перечь; с более сильным не спорить; против лома нет приёма; смелость города берет; права не дают, а завоёвывают, отнимают и отстаивают.

В случае остановки организационного развития возникают и укрепляются порядки уголовного мира, выстраивается жестокая иерархия силы, ужесточаются нормы поведения: меньше знаешь – лучше спишь; с богатым не судись, с сильным не борись. Воспитательные меры к нарушителю правил – физические наказания (порка, заключение под стражу, показательные наказания, пытки и казни). Принуждающие должны понимать степень своей власти и не превышать разумные её пределы, поскольку способны непродуманными приказами подрывать поставленные задачи. Так, превышая приказами физически допустимые пределы нагрузок для принуждаемых, ведущий может причинять большой ущерб здоровью исполнителей и в крайних случаях даже приводить к их смерти.

Если массовое давление на принуждаемых «загоняет их в угол», ведёт к потере здоровья или жизни, то им не остаётся ничего, кроме отчаянного сопротивления. У постоянно принуждаемых вырабатывается привычка по возможности сопротивляться принуждению, предотвращать получение невыполнимых или опасных приказов. Это, конечно, создаёт некоторые трудности принуждающим, уменьшает их давление, но часто облегчает положение принуждаемых, сохраняет их жизни и здоровье. И этому не следует слишком упорно препятствовать.

В АВТОРИТАРНОМ МЕХАНИЗМЕ: цель – рост статуса (положения, звания, должности); признавать превосходство вышестоящего начальства; опекать подчинённых; быть преданным своему руководителю; дорожить своей честью; не терять авторитет; поддерживать своих; надеяться на своего начальника; быть ему преданным; воспитывать подчинённых; не признавать чужих авторитетов; не доверять чужим;

защищают родственники, друзья, опекуны и приближённые; следует стремиться к превосходству; честь дороже денег; права делегируются сверху как заслуга. В случае остановки организационного развития у руководителей часто появляются надменность, лицемерие и жестокость. Они отрываются от нужд рядовых членов организаций, создают свой номенклатурно-кастовый мир, который утверждают и защищают. Огромные богатства рядом с нищетой становятся нормой, а поведение циничным: что дозволено Юпитеру, не дозволено быку; законы писаны только для рядовых; начальству не перечь; что хочу, то и ворочу; начальству виднее; всяк сверчок знай свой шесток. Воспитательная мера к нарушителю правил – понижение статуса (лишение звания, должности, снижение доверия руководства).

В ДОГОВОРНОМ МЕХАНИЗМЕ: жизненная цель – выгода; частная собственность свята; все стремятся к получению прибыли, росту доходов; законы и соглашения являются правилами игры; изначально никто никому не должен; каждый имеет право на личные интересы и их защиту; вокруг конкуренты; под лежащий камень вода не течёт; деньги не пахнут; всё имеет свою цену; всё продаётся и покупается, вопрос лишь в цене; всё разрешено, что не запрещено; кто богаче, у того больше возможностей; у собственника исключительные права; с чужой телеги хоть в грязь. В случае остановки организационного развития и сильного расслоения общества по доходам происходит искажение классических норм договорного механизма (исчезают равноправие и равенство перед законом, начинают господствовать вертикальные холдинги, монополии, картели, международные корпорации, не тяготящиеся необходимостью соблюдения экономических, финансовых, гражданских и других законов). Финансовая олигархия подавляет и подрывает институты гражданского общества. Под болтовню о либеральных принципах осуществляется финансово-экономическое закабаление населения целых стран и регионов. Правоохранительные органы становятся подконтрольны финансовой олигархии и уголовному миру. Правила свободного рынка фактически заменяются на авторитарные или принудительные. Произвол хозяев денег становится нормой жизни. В результате классические принципы поведения в договорном механизме во многом исчезают или превращаются в необязательную фарисейскую формальность,

демагогию. Современная организация западных обществ по существу всё более перестаёт быть свободным рынком с равноправными участниками и превращается в авторитарно-принудительные системы. Это откат назад в оргразвитии. Воспитательная мера к нарушителю правил в классическом договорном механизме – наложение финансовых санкций (штрафы, компенсации ущерба) и другие законные меры.

В КОЛЛЕГИАЛЬНОМ МЕХАНИЗМЕ: цель – общее благо; одна голова хорошо, а две – лучше; общий интерес важнее личного; верно то, с чем каждый согласен; от коллег скрывать ничего нельзя; общее решение зависит от каждого; принуждение и обман коллег недопустимы; общее решение – закон. Воспитательная мера к нарушителю – понижение рейтинга компетентности или понижение делового доверия коллег.

В САМОЖЕЛАННОМ МЕХАНИЗМЕ: цель – бескорыстно делать добро; не навязывать помощь и не вредить; помогать нуждающимся, не отказывающимся от помощи; просвещать незнающих, обучать неумеющих; прощать ошибающихся; интересоваться делами товарищей; сочувствовать и помогать им; опекать слабых, беспомощных и старых.

Всё перечисленное – гласные и негласные принципы функционирования основных механизмов сотрудничества. Знание их необходимо для правильного, непротиворечивого применения каждого из механизмов сотрудничества и в целом для эффективного организационного строительства.

Здесь можно отметить, что все элементы и принципы разных механизмов существенно отличаются, особенно между удалёнными друг от друга механизмами (не соседними на шкале развития). У соседних механизмов (П и А, А и Д, Д и К) принципы более или менее совместимы и, по крайней мере, не столь противоречивы, чем у удалённых друг от друга (П и Д, П и К, А и К). Например, принципы: «следует быть преданным своему руководителю» (А) и «приказы не обсуждаются, а выполняются» (П) обычно не противоречат друг другу. Другая пара из соседних механизмов: «кто старше, тот и прав» (А) и

«кто сильнее, тот и прав» часто вполне совместимы. Например, в семьях очень часто кто старше, тот и сильнее. По отношению к детям их отец, как правило, и старше, и сильнее. По крайней мере, это справедливо в определённых группах в течение значительного периода времени.

Между нормами соседних механизмов зачастую можно найти несколько промежуточных, переходных состояний. Это лишний раз показывает, что все механизмы – звенья одной цепи развития согласовательной функции.

Какой смысл имеет такое группирование норм поведения в разрезе механизмов сотрудничества? Во-первых, оно помогает быстрее распознавать использование разных МС, во-вторых, способствует изучению особенностей каждого из механизмов. В-третьих, позволяет контролировать правильность реально используемых методов управления. В-четвёртых, чёткое знание норм поведения каждого механизма позволяет легче понимать лиц с разной ментальностью, правильно использовать и вовремя сменять методы управления.

К сожалению, руководители зачастую даже не понимают используемый ими качественный уровень развития форм управления, а потому не знают, какие механизмы организации являются более (или менее) совершенными. При отсутствии чёткой ориентации в применяемых формах сотрудничества трудно заниматься надёжным и целенаправленным совершенствованием организации управления. В таких случаях совершенствование управления опирается на субъективное «искусство», а не на науку, и потому зависит от случайностей и предрассудков.

III. ПРИНЦИПЫ ПОВЕДЕНИЯ ВЕДОМЫХ

(рядовых исполнителей, членов бригад, групп, рядовых инженеров, подчинённых, помощников и т.п.)

В МАШИНАЛЬНОМ МЕХАНИЗМЕ: требуются спокойное подражание ведущему и бездумное выполнение подаваемых им сигналов, включая сигналы на повторы действий. Инициатива обычно исключается.

В ПРИНУДИТЕЛЬНОМ МЕХАНИЗМЕ: все принуждаемые должны бояться ведущих, принуждающих, выполнять их приказы, не сопротивляться и не мешать им. В то же время принуждаемые должны понимать, что абсолютное механическое, некритичное подчинение может быть опасно для них. Принуждаемые должны опасаться приказов, выполнение которых опасно для их здоровья, а то и жизни. Показательный пример. После Великой Отечественной войны во многих местах страны на восстановлении народного хозяйства широко использовался труд военнопленных. Европейские военнопленные, находясь в лагерях, обычно работали из-под палки, без старания и рвения, чем немало сэкономили свои силы и здоровье. Охрана их не строго наказывала и часто не наказывала за мелкие нарушения дисциплины. Мол, понятно, они стараются экономить свои силы и хоть как-то беречь здоровье. «Няньчиться» с каждым некогда. Совсем иначе сложилась ситуация с японскими военнопленными. В Японии они были приучены работать не столько в принудительной (П), сколько в авторитарной (А) системе. Это значит, не столько из-под палки, сколько преданно служить начальству (А). Между тем охрана, привыкшая в других местах жёстко подгонять европейских заключённых, по привычке «до упора» жёстко давила на японских военнопленных (П), не думая об их здоровье. И японцы старательно работали на износ, подрывая свои силы. Поэтому в их рядах была повышенная смертность, чем причинялся неоправданный ущерб и порученной им работе, и их здоровью. Это пример примитивного применения принудительного механизма. Используя вместо этого авторитарный механизм, охранные структуры приносили не пользу, а ущерб. Охрана работает, руководствуясь старыми уставами. Но обычно не учитывает ментальные отличия между заключёнными из разных стран. Управляя контингентом с разной ментальностью, нужно знать ТОД. Иначе возможны неоправданные потери.

В АВТОРИТАРНОМ МЕХАНИЗМЕ очень важную роль играет отнесение себя к определённой главе, лидеру, покровителю, отцу, приходу, улице, роду, племени, государству, этносу и т.д. Это накладывает вполне определённые обязанности на участников, формирует из них некое сообщество с устойчивыми привычками, общими взглядами и традициями взаимной поддержки. Каждый авторитарно ведомый

должен быть патриотом своего сообщества, преданным подчинённым, надёжным членом коллектива, соблюдающим общие традиции и поддерживающим общие ценности.

Это не только повышает безопасность для всех членов «прайда», но и усиливает их общий потенциал, совместную напряжённость и возможности. Авторитарные узы весьма привлекательны для слабых и обиженных. Они укрепляют уверенность в себе, поднимают самооценку, сплачивают участников, дают уверенность и бодрость духа. Для убогих, подавленных, маленьких, беззащитных, неуверенных в себе, но кем-то авторитарно ведомых и сплочённых это очень весомый, ценный и сеющий надежду фактор. Это явление укрепляет авторитарный механизм. Принадлежность к организованной авторитарной группе часто становится желанным прибежищем для молодёжи. И хотя авторитарно ведомые неравноправны с ведущими, но они находятся под опекой старших. Впрочем, здесь ведомым можно больше безответственно болтать, судить обо всём и много советовать другим, если ведущий им это позволяет или не контролирует.

В ДОГОВОРНОМ механизме поведение ведомых существенно иное. Здесь они формально равноправны, лучше защищены от произвола законами и правилами, но сами должны быть более дисциплинированными, самостоятельными и ответственными. Обычно ответственность здесь выражается в конкретных суммах доходов и расходов.

В КОЛЛЕГИАЛЬНОМ механизме ведомые вполне равноправны с ведущими. Для участия в принятии решений они также должны пройти процедуру определения рейтинга компетентности. Некомпетентные (по коллегиальной оценке участников) к коллегиальному голосованию не допускаются. Кроме того, здесь у всех должна быть высокая культура обсуждения и голосования. Нельзя безответственно болтать, не выслушивая других. Каждое слово, каждый аргумент должны быть выверенными, взвешенными и ответственными. В противном случае можно потерять уважение коллег и рейтинг компетентности.

ПОНИМАНИЕ СВОБОДЫ И МОРАЛИ В РАЗНЫХ МЕХАНИЗМАХ

МС	Понимание свободы	Морально допустимые поступки
Маши- нальный	(в машинальном механизме поведение бессознательное, и понятия «свобода» теоретически не существует)	Можно делать всё, что делают все
Принуди- тельный	Не быть рабом, не подчиняться никому, ни за что не отвечать, безнаказанно делать запрещённое, никого не бояться, быть самым сильным	Можно отнимать, грабить, убивать, воровать, причинять ущерб, издеваться и уклоняться от ответственности
Авторитарный	Быть главнее, не иметь ограничений и запретов, иметь больше прав, чем положено по статусу, ни от кого не зависеть, никому не подчиняться или подчиняться минимальному числу лиц	Пользоваться любыми привилегиями и преимуществами: подаренными, заслуженными, завоёванными или купленными, захваченными. Получение mzды с подчинённых
Договорной	Пользоваться основными правами и свободами гражданского общества, иметь гарантии соблюдения окружающими основных гражданских прав (права собственности, безопасности, равенства всех перед законом), не быть преследуемым по прихоти какого-то человека, иметь правовую защиту	Не пойман – не вор, соблюдать законы, если они есть и надёжно охраняются. Нечестно разбогатеть и не быть пойманным – похвально
Коллеги- альный	Иметь право высказываться по любому вопросу и быть услышанным, не зависеть от прихоти другого человека, иметь доступ к интересующей информации	Иметь личный источник информации

ИСТОЧНИКИ, ИНСТРУМЕНТЫ И ДУХ РАЗНЫХ МЕХАНИЗМОВ

МС	Источник возможностей	Инструмент реализации	Дух
М	Традиции, опыт	Навыки	Бездумность
П	Сила, подавление	Угрозы, ограды, тайники	Жестокость
А	Делегирование полномочий, получение прав	Превосходство, награды, звания	Лицемерие
Д	Собственные накопления	Деньги, соглашения	Стяжательство
К	Рейтинг компетентности	Совместные решения	Справедливость

НАПРАВЛЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ И СПОСОБЫ ПОВЕДЕНИЯ

МС	Направленность сознания	Типичные способы решения задач
Машинальный	-	-
Принудительный	Укрепление силы и безопасности	Отъём, грабёж, воровство, устрашение, использование сильных союзников, поборы с покорённых
Авторитарный	Повышение и укрепление статуса и привилегий. Получение превосходства	Сбор подношений, пользование привилегиями, награждение преданных
Договорной	Обладание наибольшим богатством и его защищённостью	Соперничество в поиске источников и приёмов получения доходов, конкурентная, ожесточённая борьба со всеми
Коллегиальный	Обладание наибольшей полезной и признаваемой всеми компетентностью	Совместный поиск истины, общих решений, использование уникальной, полезной информации

§ 4. ХАРАКТЕР РЕШЕНИЙ В РАЗНЫХ МЕХАНИЗМАХ

Обычно люди склонны думать, что их решения носят оригинальный и объективный характер. Здесь мы попробуем показать, что принимаемые управленческие решения носят характер, зависящий от того, какими механизмами пользуются участники сотрудничества.

ХАРАКТЕР РЕШЕНИЙ В ПРИНУДИТЕЛЬНОМ МЕХАНИЗМЕ

Официальные решения принимает принуждающий. Эти решения соответствуют его желаниям, целям и задачам и носят форму приказов, угроз или запретов. Кроме того, принуждающий в той или иной степени вынужден принимать во внимание желания и настрой принуждаемых. Если они склонны к сопротивлению получаемым приказам, то надо учитывать их силу и способность к сопротивлению. Учитывать следует реальные возможности принуждающих покорять и подавлять исполнителей.

В принудительных оргсистемах решения направлены на укрепление безопасности тех, кто их принимает. Полезно понимать, что принуждаемые исполнители обычно подсознательно ищут возможности уклонения от выполнения приказов и запретов. Как только контроль за ними ослабевает, прерывается, страх уменьшается и исчезает, принуждаемые обычно склонны прекращать выполнение полученных приказов и запретов. Это обстоятельство должно учитываться принимающими решения в принудительных отношениях.

Для облегчения управления принуждаемыми в принудительных организационных системах предусматривается использование института дисциплины. Это некие правила поведения для принуждаемых, обеспечивающие более эффективный и надёжный контроль за поведением исполнителей. Дисциплина для принуждаемых обычно включает в себя: ограничения по месту и времени пребывания, ограничения по содержанию и характеру действий, систему наказаний за нарушение установленного порядка. Всё это так или иначе должно учитываться при выработке решений. Иначе они не будут выполняться или будут выполняться плохо.

В решениях принудительного типа должна учитываться и необходимость воспроизводства принудительных отношений. В частности, содержание решения не должно иметь признаков слабости или неуверенности начальника. Наоборот, всякому приказу надлежит не

только способствовать решению какой-то прикладной задачи, но и укреплять имидж сильного руководителя. Поэтому различные признаки слабости руководителя в принудительных отношениях должны скрываться. Это ослабляет возможности принудительного сотрудничества.

Таким образом, в принудительных отношениях решения должны отражать не только стоящие и решаемые задачи, но и противостоять нарушениям дисциплины, сопротивлению приказам, а также усиливать положение руководителя относительно исполнителей и участников сотрудничества.

Так, решение учителя пятого класса средней школы выйти во время урока из класса и побеседовать с кем-то в учительской должно учитывать степень готовности учеников соблюдать без педагога учебную дисциплину, намерения и привычки каждого ученика, возможность соблюдения дисциплины учениками при отсутствии учителя в классе, нежелательность создания прецедента нарушения установленного порядка. С учётом этих факторов учителю следует принимать решение о возможности оставить класс без срыва урока.

Говоря иначе, решения в принудительном механизме должны учитывать не только содержание решаемой задачи, но и степень нежелания принуждаемых выполнять приказы, соблюдать дисциплину и необходимость воспроизводства принудительных отношений. Всё это кажется очевидным, но, скажем, неумелыми педагогами не соблюдается, что приводит к массовым нарушениям учебного процесса, низкой успеваемости и текучести кадров в школах. Низкая армейская дисциплина зачастую обуславливается тем, что многие командиры нижнего звена не умеют правильно принимать решения в условиях применения механизма принудительного сотрудничества. Очень важно эти же навыки иметь бригадирам и мастерам на опасных и вредных производствах, где требуется обеспечивать соблюдение строгой дисциплины неопытными рабочими.

ХАРАКТЕР РЕШЕНИЙ В АВТОРИТАРНОМ МЕХАНИЗМЕ

В авторитарном механизме управленческие решения принимает глава, старший или руководитель. Свои решения он изъясляет с учетом вышестоящих требований, указаний, установок, а также мнения подчинённых, особенно тех, на кого он опирается, кто к нему приближен, является его помощниками, опорой или хотя бы источником

нужной информации. Поэтому в авторитарных решениях тем или иным образом отражаются не только личные цели и задачи руководителя, но и вышестоящих лиц, хотя решения руководителя-единоначальника обычно носят отпечаток его индивидуальной ментальности, предпочтений и антипатий. Огромное влияние на принимаемые решения оказывает необходимость воспроизводства авторитарных отношений, укрепления уважения к руководителю подчинённых, создание требуемой атмосферы общности задач и интересов. Поэтому любое указание должно способствовать повышению авторитета руководителя, укреплять к нему уважение подчинённых и доверие начальства. Это – абсолютная потребность.

Настоящий авторитарный руководитель заботится не только о том, чтобы его решения были максимально взвешенными, но и о том, чтобы они прямо или косвенно укрепляли авторитет руководства, сплачивали вокруг него всех подчинённых, создавали оптимистичный психологический фон, помогающий преодолевать трудности.

При авторитарной организации руководитель не может не заботиться об укреплении своего авторитета, ведь уважение со стороны подчинённых – это фундамент авторитарной организации. Молодые руководители, озабоченные сегодня в первую очередь получением прибыли, нередко не осознают в полной мере важности наличия авторитета, многогранности его проявлений и необходимости постоянного его укрепления.

Это существенно ограничивает их управленческие возможности. Для такого контингента руководителей перечислим хотя бы самые важные факторы, которые должны учитываться при принятии решений:

- наличие ресурсов;
- баланс ресурсов;
- установки вышестоящего руководства;
- характер и сложность задач;
- ход их решения;
- состояние организационной системы;
- наличие авторитета руководителя и необходимость его укрепления;
- потребность создания конструктивной атмосферы в коллективе;
- характер восприятия исполнителями указаний руководителя;
- наличие помех и противодействий.

ХАРАКТЕР РЕШЕНИЙ В ДОГОВОРНОМ МЕХАНИЗМЕ

Решения в договорном механизме – это не что иное, как соглашения между участниками сотрудничества, содержащие взятые на себя сторонами встречные обязательства. В отличие от авторитарных решений договорные принимаются только на двухсторонней основе и не могут быть прихотью одной стороны, поскольку партнёры в этом механизме равноправны. Поэтому решения носят взвешенный характер, учитывая интересы обеих договаривающихся сторон.

Характер решений в каждом механизме соответствует ментальности участников и особенностям отношений между ними, типичных для соответствующего механизма. В условиях использования принудительных отношений имеют место жёсткие до враждебности решения и отношения, взаимная подозрительность, недоверие, ожидание враждебных действий.

«Сотрудничество» здесь фактически выливается в противостояние, напряжённые отношения, борьбу. Поэтому решения носят характер приказов, запретов, ультиматумов, категоричных требований, грозных предупреждений. И в этом, как говорится, нет ничего личного – только проявления принудительного механизма. Здесь естественны окрики, оскорбления, грубость, угрозы, воинственность, хитрость и обман. Руководитель ассоциируется с силой и принуждением. Авторитарные отношения создают совсем иную среду сотрудничества. Тут руководитель – не грубый «погоняло» и надсмотрщик, а старший, наставник, покровитель, а то и заботливый «отец». Вместо приказов решения здесь носят характер призывов, указаний и наставлений. Уважением может пользоваться только успешный руководитель. Для этого ему нужны результаты и достижения в работе.

РАЗЛИЧИЯ В ПОДДЕРЖКЕ РЕШЕНИЙ ИСПОЛНИТЕЛЯМИ

М (машинальный) – неосознаваемое отношение, П (принудительный) – все принуждаемые обычно скрытно «против», А (авторитарный) – уважающие, не возражающие, надеющиеся и верящие руководителю, Д (договорный) – согласные с условиями договора в меру его выгоды, К (коллегиальный) – все в меру сознательности поддерживают решения, С (саможеланный) – исполнители полностью поддерживают принимаемые решения, несогласных нет.

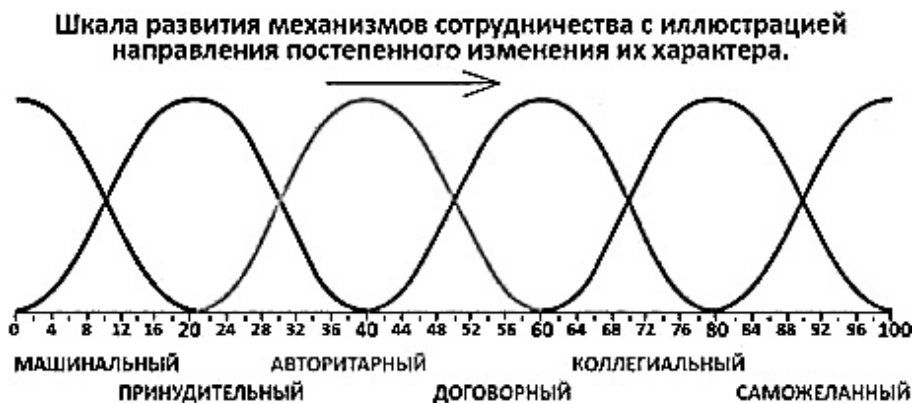
§ 5. ПАРАМЕТРЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Мы пришли к очевидному выводу, что шесть основных организационных форм, обеспечивающих согласованность сотрудничества участников, имеют в каждом конкретном случае разную степень развития и совершенства. Не будем отходить от принципа обязательного количественного измерения степени развития элементов организации и установим для этого шкалу, которая показана на рис. 1.

На ней размещены шесть основных качественно разных по развитию форм осмысленного согласования сотрудничества: машинальная, принудительная, авторитарная, договорная, коллегиальная и саможеланная. Каждая из них в процессе организационного развития появляется, начинает всё больше применяться, достигает какого-то максимума использования, а затем начинает употребляться всё меньше, переходя в качестве составной части в более совершенную следующую форму сотрудничества.

Назначение этой шкалы – числовое и графическое отображение параметров механизмов сотрудничества или ментальности человека. На рисунке 1 показан характер принципиальных изменений механизмов сотрудничества в процессе их развития. На таком графике можно отображать любые конкретные параметры ментальности индивида.

Рисунок 1.



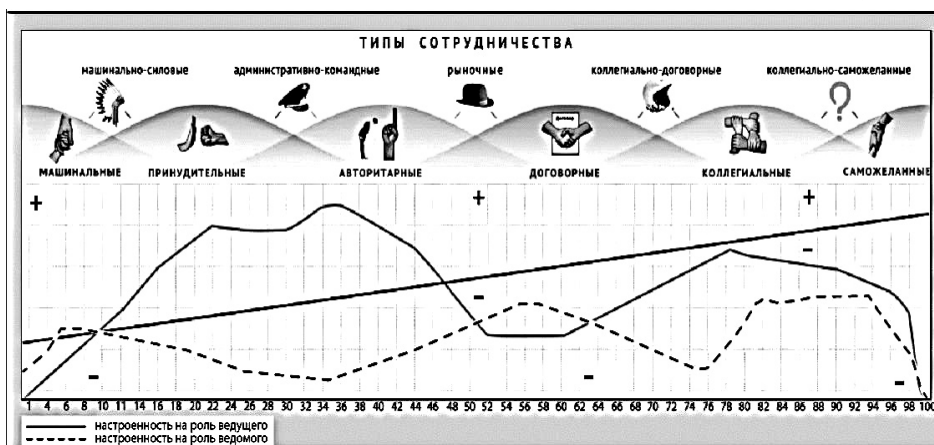
Числа от 0 до 100 означают уровень сотрудничества (ус). В диапазоне 0-10 ус шкалы преобладают качества машинального механизма (см. шкалу). Эта шкала сама по себе ни о ком ничего не говорит. Она только характеризует свои уровни. В диапазоне 10-30 ус в ней преобладает характер принудительного механизма. В диапазоне 30-50 ус преобладают качества авторитарного механизма. В диапазоне 50-70 ус – договорного. 70-90 ус – коллегиального.

Подробнее об этом сказано в книге Ваниева Г.М. «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ», сборник статей, 2012 г., на стр. 120-126, в статье «ШКАЛА СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ». Ещё более подробно об этом можно прочитать в книге того же автора «Управление персоналом. Теория организационной деятельности», 2010.

Речь идет об универсальной Шкале развития механизмов сотрудничества и характера внутреннего настроя тестируемых.

Работа с персоналом при использовании ТОД предполагает учёт количественных характеристик ментальности работников, их внутреннего настроя на разные механизмы сотрудничества. Но как «заглянуть в душу» каждому? Теперь это возможно и достаточно легко сделать с помощью теста Георгия Ваниева (testvanieva.kz). Любому тестируемому через Интернет предлагается оценить верность примерно трёх десятков пословиц и автоматически получить текстовую характеристику деловых качеств ментальности (внутреннего настроя). Всем протестированным она выдаётся бесплатно.

Рисунок 2.



Но профессиональным управленцам (руководителям) могут выдаваться более подробные сведения на сайте testvanieva.kz/pers (Электронный кадровик) текстом и в виде графика ментальности (см. рис 2).

Если пользователь научен интерпретировать графики ментальности, то это позволяет ему визуально анализировать внутренний настрой индивида на разные формы сотрудничества в различных ролях. Так, по приведённому на рисунке 2 графику видно, что индивид внутренне настроен авторитарно командовать другими, о чём свидетельствует сплошная линия (кривая графика), находящаяся в положительной зоне механизмов А и П). Но он не склонен выполнять чужие указания (пунктирная линия). Кривая графика находится в отрицательной зоне тех же механизмов. Между положительной и отрицательной зонами проходит наклонная прямая, отражающая нейтральное (нулевое) положение. Пунктирная линия по другим механизмам находится также в отрицательной зоне. Это значит, что индивид не настроен быть партнёром (Д), коллегой (К) или волонтером (С) в рассматриваемой сфере деятельности. Более подробно об Электронном кадровике читайте в Интернете у Г. Ваниева «Управление персоналом. Теория организационной деятельности».

Тестирование даёт объективную картину текущего состояния ментальности и степени готовности конкретного индивида сотрудничать с использованием тех или иных механизмов. Кроме того, по полученным графикам можно судить о социальной зрелости конкретных лиц, о степени их готовности использовать различные формы отношений. Легко увидеть, кто из сотрудников социально более зрелый, кто склонен к ссорам, склокам или даже хищениям. Можно констатировать, что подобные графики ментальности позволяют понять настрой индивида и то, как с ним результативнее взаимодействовать, прогнозировать его реакции и поступки. Это очень полезно в организационном строительстве, подборе и расстановке кадров, выдвижении на руководящие должности, разрешении и предотвращении конфликтов.

На такое тестирование тратится всего лишь 5-7 минут при любой удалённости. Эта задача хорошо отработана и успешно применяется тысячами пользователей уже свыше 17 лет.

В примере на рис. 1 для простоты указаны не все отношения сотрудничества, а только наиболее массовые и характерные.

Множество второстепенных или эпизодических взаимодействий ради краткости не приводятся. В принципе возможно и более подробное отражение на схемах состава используемых механизмов сотрудничества для более точного показа и анализа состояния организационной системы, оценки и улучшения её качества.

На схеме видно, что уровень отношений сотрудничества (механизмы) в низовых звеньях оргсистемы с рядовыми исполнителями (рабочими, водителями машин) ниже. На верхних же уровнях организации (владельцы предприятия и дирекция) обычно используются более совершенные и сложные формы отношений. Впрочем, так бывает не всегда. Случается, что и между учредителями портятся отношения, возникают споры, борьба и распад организации. Тогда уровень сотрудничества понижается вплоть до конфликтов (принудительный механизм).

Используя схемы, подобные приведённой, можно более наглядно отражать происходящие в них изменения и конкретно планировать совершенствование оргсистем, осуществлять перевод отдельных их частей на другие формы взаимодействий.

С изменением задач и условий их решения используемые механизмы могут заменяться на другие, более или менее совершенные. Однако не следует без явной необходимости изменять формы сотрудничества в подразделениях, поскольку это нарушает отлаженные взаимодействия, приводит к стрессам и требует времени на освоение новых приёмов работы.

Особенно это важно в случаях существенного изменения форм сотрудничества (МС), например, при переходе из одного сектора отношений в другой (см. таблицу 1). В таких случаях могут потребоваться специальный подробный инструктаж, обучение или тренинг исполнителей и руководителей.

Таблица 1.

	Секторы форм сотрудничества	№	Индекс	Бинарные диапазоны	Диапазон
ХАРАКТЕР ОТНОШЕНИЙ СОТРУДНИЧЕСТВА ПО БИНАРАМ	Командные	1	М+п	Машинальные	0 – 10
		2	П+м	Диктат	10 - 20
		3	П+а	Принуждение	20 - 30
		4	А+п	Строгое главенство	30 - 40
	Рыночные отношения	5	А+д	Выгодное главенство	40 - 50
		6	Д+а	Рынок	50 - 60
		7	Д+к	Зрелый рынок	60 –70
	Коллективные	8	К+д	Коллегиальность	70 –80
		9	К+с	Волонтёрство	80 - 90
		10	С+к	Альтруизм	90-100

Пояснения к таблице 1.

- 1. М+п – машинальные отношения.** Основной МС машинальный, а принудительный – вспомогательный, подстраховочный. Отношения примерно, как в детском саду, в младших группах.
- 2. П+м – диктат.** Основной механизм принудительный, а машинальный – вспомогательный, подстраховочный. Отношения как в детском спортивном лагере, где строгий тренер, которого боятся начинающие спортсмены. Жёсткий режим, непрерывный контроль с использованием системы физически неприятных наказаний (отжимания, бег и др.), а иногда и подзатыльники.
- 3. П+а – принуждение.** Основной механизм принудительный, а авторитарный – вспомогательный. Строгие порядки, авторитарное ограничение в перемещениях, постоянно под наблюдением старших. Подавление ими инициативы.
- 4. А+п – строгое главенство.** Основной МС авторитарный, а вспомогательный – принудительный. Пример – отношения директора

школы с учителями. Управление у старшего. Все его побаиваются, но он управляет с помощью своего авторитета, главенства. Наказывает редко, но справедливо.

5. А+д – выгодное главенство. Основной механизм авторитарный, а вспомогательный – договорный. Пример – отношения в неупорядоченном, диком рынке. Все стремятся заработать за счёт хитрости и знакомств. В мутной воде делают деньги, используя родственные связи, друзей и покровителей.

6. Д+а – рынок – основной механизм договорный, а вспомогательный – авторитарный. Пример: развивающийся, диковатый капитализм. Не хватает чётких законов, правил и уважения к ним. Каждый выгадывает, используя своё положение и преимущества. Пример: отношения в предпринимательской среде.

7. Д+к – зрелый рынок. Основной механизм договорный, а вспомогательный – коллегиальный. Есть понимание недостаточной правильности соглашений. Растёт понимание необходимости более широкого учёта мнений. Появляется терпимость к инакомыслию. Пример: отношения с триумфальным гастролёром. Ему платят по контракту, понимая, что он заслуживает большего, но на большее он претендовать не может или не хочет.

8. К+д – коллегиальность. Ведущий механизм коллегиальный, а вспомогательный – договорный. Решения принимаются на основе консенсуса. Взаимоотношения доверительные, на основе равенства и близости интересов. Пример: отношения в сработавшейся группе высококлассных конструкторов.

9. К+с – волонтерство. Основной механизм коллегиальный, а вспомогательный – саможеланный. Коллегиальное решение общих вопросов без выделения авторства и принадлежности элементов. Пример: украшение всей семьей новогодней ёлки.

10. С+к – альтруизм. Основной механизм саможеланный, вспомогательный – коллегиальный. Каждый помогает так, как хочет и может. Пример: уход членов семьи за больной матерью.

При таком разнообразии форм сотрудничества возникает потребность обобщённо именовать их близкие совокупности, используе-

мые в разных группах работников организации в целом или в отдельных её подразделениях. Обобщать можно по близости характера используемых механизмов, по преобладающим формам и по количеству участвующих работников.

Так, 2-й, 3-й и 4-й бинары (диктат, принуждение и строгое главенство) можно называть командными формами сотрудничества, а 5-6-7-й (выгодное главенство, рынок и зрелый рынок) – рыночными, 8-9 и 10-й (коллегиальность, волонтерство и альтруизм) – коллективными формами (см. таб. 1).

В использовании разных механизмов существуют определённые закономерности или тенденции. В редких простейших случаях (например, управление работой дворника) может применяться даже машинальное сотрудничество. Управление большинством рядовых исполнителей по форме обычно бывает довольно простым, относящимся к командному сектору. Формы организации на среднем уровне управления часто относятся к рыночному сектору.

Сотрудничество же между руководителями организации и её владельцами может относиться к коллективному сектору форм организации, где шире применяется договорно-коллегиальное сотрудничество. В небольших странах СНГ в организациях или низовых подразделениях обычно преобладают командные формы управления как более простые и широкодоступные. На крупных же предприятиях чаще используются рыночные формы организации. Они могут преобладать или господствовать на отдельных производствах, в цехах или подразделениях. В отдельных творческих подразделениях и группах специалистов возможно использование договорно-коллегиальных форм сотрудничества. Но это пока бывает довольно редко.

В крупных организациях обычно наблюдается большее разнообразие используемых организационных механизмов, поскольку в одних подразделениях бывает целесообразнее применять одни механизмы, а в других – другие. Для разных задач и разной ментальности работников требования к МС отличаются.

Выбор формы сотрудничества зависит от сложности решаемых задач, ментальности персонала и способности руководителей организовать тот или иной тип взаимодействия. Для этого руководителям надо хорошо ориентироваться в характере оргсистемы и её частей,

правильно оценивать возможности конкретных людей, методов управления и проблемы решения разных задач.

Сотрудничество при решении наиболее сложных, творческих, задач скорее будет успешным, если участники будут использовать договорно-коллегиальные формы взаимодействий, разумеется, при наличии для этого соответствующих предпосылок. Поэтому рассматриваемые характеристики форм сотрудничества имеют важное прикладное значение.

Владельцы и первые руководители компаний, решающие достаточно простые задачи, обычно предпочитают использовать командные формы организации, что во многом предопределяет такие же оргинструменты и для всех нижестоящих работников. С использованием коллективных форм организации дела обстоят хуже. Для их применения у членов правления или соучредителей обычно не хватает развития ментальности, компетентности и взаимного доверия. В таких случаях им приходится использовать более простые формы организации (рыночные или командные), которые не позволяют эффективно решать сложные задачи.

Скажем, заседает Совет учредителей. Директор излагает вопросы стратегического планирования и даёт предложения для коллегиального их решения. Но не все члены совета глубоко разобрались в сути решаемых проблем, и поскольку недостаточно компетентны, консенсуса добиться не удаётся, и в совете происходят разногласия между группами с разными интересами. В результате вместо коллегиального сотрудничества используется договорное или даже авторитарное, что приводит к падению качества, уровня сотрудничества и его эффективности.

Поэтому очень важно для всех руководителей профессионально соответствовать уровню сложности решаемых задач, технологии информирования и обсуждения решаемых вопросов осуществлять в соответствии с требованиями используемых механизмов, хорошо понимать порядок, достоинства и недостатки процедур принятия решений в разных механизмах.

Разумеется, столь краткие названия диапазонов не могут отражать все стороны характера каждого из них. Это лишь попытка охарактеризовать их главные отличия.

Выше даны краткие характеристики каждого бинарного диапазона, обозначенного индексом из двух букв. Первая, заглавная, буква соответствует первой букве названия ведущего (основного) механизма сотрудничества, а вторая (строчная) соответствует первой букве второстепенного (в бинаре) механизма. Поэтому индекс «П+а» означает, что в данном диапазоне принудительный механизм играет ведущую, основную роль, а авторитарный – вспомогательную. Бинарное применение МС имеет совершенно естественную природу и в целесообразности не подлежит сомнению, ведь между соседними механизмами нет препятствий или пропастей. Они естественно вытекают из предыдущих, соседних, а потому прекрасно согласуются.

У кого-то может возникнуть вопрос: не следует ли использовать механизмы сотрудничества не только двойками, но и тройками, триадами? Мол, три механизма универсальнее, чем два. Конечно, в триаду не следует включать очень удалённые друг от друга механизмы, например, М и К, П и С, П и К. Можно включать в триады лишь соседние механизмы: М, П, А или П, А, Д или А, Д, К. В приведённых примерах триад крайние МС между собой не соседние, а средние на шкале являются крайними соседним. Конечно, такое частичное соседство уступает по качеству совместимости бинарным, но всё же иногда может использоваться, хотя и с оговорками. Так, в триаде пАд принудительный с договорным, строго говоря, не совместимы. Да и что это будет за договор, участники которого находятся отчасти во враждебных (П) отношениях! Возможно, они заключили неравноправные договоры. Допустим, школьная учительница пытается сотрудничать с классом на основе триады пАд. В какой-то ситуации она легко сможет отказаться от своих обещаний (скажем, отпустить всех домой пораньше), если сочтёт их выполнение нежелательным (например, в случае появления директора школы). Иными словами, такие триады в приемлемых сочетаниях (соседних) могут иногда применяться, но надёжными их не назовёшь.

§ 7. НЕОФИЦИАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ

СОТРУДНИЧЕСТВА

От официальных они отличаются тем, что не приобрели официального статуса или запрещены, не признаются или отвергаются руководством, установленными правилами или законами государства.

К неофициальным механизмам сотрудничества (НМС), например, относятся: неофициальное использование должностных прав в личных целях; несоблюдение законов в пользу своих родственников или друзей; организационные действия, противоречащие установленным положениям и инструкциям; использование инсайдерской информации; использование подставных лиц; использование скрытых угроз для принуждения других к нарушению законов; использование коррупционных схем для незаконного обогащения и многое другое.

В связи с наличием неофициальных МС возникают следующие вопросы: закономерно ли их существование? Допустимо ли их присутствие в оргсистемах? Они полезны или вредны? Надо ли с ними бороться? Если надо, то как?

Существование НМС так или иначе влияет на эффективность оргсистемы. Если, скажем, некие коррупционеры официально проводят тендер на государственные закупки и негласно при этом нарушают правила проведения тендеров в пользу лиц, с которыми находятся в сговоре, то государство от этого несёт убытки.

Очень важно понять природу возникновения неофициальных МС. Там, где официальные механизмы сотрудничества сильны и работают эффективно, неофициальные обычно даже не возникают.

В своё время авиабилеты продавались вручную в авиакассах после предварительного распределения мест (билетов) между кассирами. Это открывало большие возможности для злоупотреблений со стороны кассиров. Они создавали искусственный дефицит авиабилетов, а потом продавали их с «наваром». Но из-за этого обычно не успевали продать все билеты. При объявленном «Билетов нет» самолёты летали полупустыми. Из-за такой коррупционной схемы авиакомпании несли огромные убытки, а люди не в полной мере могли пользоваться авиатранспортом и испытывали массу неудобств.

Это безобразие прекратилось лишь после внедрения автоматизированной системы продажи билетов, не позволяющей кассирам использовать непроданные посадочные места без внесения за них платы. Таким образом неофициальная коррупционная схема, десятилетиями причинявшая огромный ущерб государству и населению, была устранена за счёт укрепления официального договорного порядка продажи билетов.

Чем лучше, эффективнее функционируют официальные механизмы сотрудничества (ОМС), тем меньше остаётся возможностей для появления и существования неофициальных. Но существуют ли объективные предпосылки для появления и использования НМС? Да, существуют. Так, слабое руководство организацией и отсутствие контроля за работой персонала создают огромные возможности для неофициальных способов перераспределения доходов.

Вообще говоря, все механизмы сотрудничества имеют свои неофициальные антиподы, названные в приведённой ниже таблице 1.

Неофициальные механизмы предназначены тоже для обеспечения согласованности сотрудничества. Но это сотрудничество по целям и формам запрещённое или нерекомендуемое. Его задачи в чём-то противоречат официально установленным целям оргсистемы, мешают их осуществлению.

Достижимое согласие работает не на свою организацию, а против неё, против официально поставленных задач. Чем эффективнее НМС, тем слабее действие официальных механизмов. И, наоборот, чем эффективнее официальная оргсистема, тем слабее влияние в ней НМС.

Неофициальные механизмы сотрудничества

Таблица 1.

Маши- нальный	Прину- дительный	Автори- тарный	Договор- ный	Колле- гиальный
Запрещённые приёмы работы, неразрешённые ритуалы и приёмы	Запрещённые физические воздействия (избиения) на исполнителей, незаконное принуждение	Кумовство, опека друзей, молодёжи, общников, кумовство, кумачество	Оказание некачественных услуг, спекуляция, заключение неформальных и ошибочных соглашений	Круговая порука, сговор против интересов коллектива, искажённая трактовка закона

Какова природа появления и применения НМС? Всё обычно начинается с ослабления работы используемого механизма сотрудничества.

Пример 1. Скажем, начальник отдела плохо руководит своими подчинёнными, поскольку не освоил в должной мере технологию работы подчиненных и авторитарный механизм. Подчинённые всё больше ориентируются не на своего официального руководителя (начальника отдела), а на одного из опытных, уважаемых всеми работников, который негласно даёт свои советы, подсказки и даже указания. В трудных для работников случаях официальный руководитель часто уклоняется от принятия на себя ответственности, а неформальный лидер серьёзно помогает и защищает работников данного отдела, когда в этом у них появляется потребность.

Пример 2. Кассир цирка некоторое время продавал билеты, действуя строго по инструкции. Величина его заработка зависела от суммы выручки за проданные билеты. Кассира такой порядок во многом не удовлетворял. По мере накопления опыта он обнаружил и освоил возможности увеличения личных доходов. В частности, оказались выгодными следующие приемы:

а) Клиент: «Дайте два хороших места». Кассир: «Хорошие места уже почти все разобрали... Есть только неудобные, боковые... Вам очень надо хорошие?» Далее клиент тихо кладет взятку, быстро получает хороший билет и уходит.

б) Спекулянт, предвидя аншлаг, просит кассира продать ему 20 билетов, предлагая мзду за каждый билет. Кассир соглашается и получает свою долю. Дальнейшее – забота спекулянта. Он будет продавать билеты намного дороже, по ценам, формирующимся под влиянием ажиотажного спроса перед премьерой.

Посмотрим, как появляются, развиваются и исчезают НМС. Допустим, частный розничный торговец, официально являющийся зарегистрированным индивидуальным предпринимателем, использовал в работе авторитарный механизм сотрудничества, что выливалось в привлечение к своему делу членов семьи (жены и детей). При этом он был неоспоримым главой торговой деятельности, хозяином, а остальные работали у него неофициально. Он не оформлял их приём

на работу, а оплачивал работу ежедневно на своё усмотрение, стараясь экономить деньги, но не обижать помогавших. Иными словами, организация сотрудничества была неофициальная и авторитарная.

Но со временем его помощники стали заранее оговаривать с хозяином величину оплаты, торгуясь, стремясь добиться лучших условий. Иногда договориться не удавалось, и люди шли наниматься к другому хозяину. Но и там их на работу официально не оформляли (т. е. оформленных на бумаге договоров не было, договорённости были устные). Взаимодействие с хозяином содержало элементы договорного механизма, но тоже неофициального. Со временем торговля развивалась, расширялась, создавались магазины, увеличивался контингент работников, усиливалось разделение труда, налаживался официальный бухгалтерский учёт и т.д. Параллельно этому процессу шёл постепенный организационный переход от неофициального к официальному договорному механизму, с выполнением бизнесом всех требований государства относительно исполнения законов и инструкций по финансовым вопросам.

Это довольно типичный процесс организационного развития, когда вначале НМС постепенно перерастает в официальный. При этом применение НМС в оргсистеме может исчезнуть полностью, перейдя в официальные формы. Это нормальный, хоть и не быстрый, путь организационного развития.

Многие официальные механизмы сотрудничества когда-то по мере организационного развития возникли из опыта функционирования неофициальных механизмов. Без предварительного освоения неофициальных форм трудно сразу приступить к работе в более совершенных формах управления, ведь это не столько механическое освоение новой технологии, сколько перестройка отношений между людьми, укрепление взаимного доверия, повышение социальной зрелости участников, приобретение новых привычек и приёмов сотрудничества. Мгновенно, по приказу это обычно не происходит.

Сложность организационного развития не всегда понимают некоторые работники административных органов, которые порою немедленно требуют даже от самых малых организаций выполнения огромной массы финансовых инструкций и постановлений управля-

ющих органов. Это влечёт увеличение управленческих затрат и загоняет в тень (в неофициальные формы работы) множество мелких организаций. В целом это тормозит развитие малого бизнеса.

Необходимость контроля и анализа последствий действия неофициальных механизмов обостряется вместе с расширением применения более сложных МС (Д, К, С), поскольку именно в сложных механизмах чаще применяются умышленные, неформальные, враждебные действия под видом необходимых и полезных.

Таковыми действиями являются: финансовое закабаление партнёров с помощью предоставления им кредитов, тайное создание для кого-то трудностей и проблем, вербовка наиболее ценных специалистов конкурента, создание «пятой» колонны, финансовая и информационная открытая и скрытая поддержка любой оппозиции, применение экономических санкций и тайных диверсий. На осуществление таких программ нацелены аналитические, разведывательные и идеологические центры с огромными бюджетами. Всё это – применяемая Западом организационная или гибридная война, которая непрерывно нас ослабляет и разрушает сильнее, чем военный потенциал НАТО.

Надо понимать, что наш противник исторически загнан в угол и уже готов на всё, чтобы выжить и победить. Он не надеется на мирное будущее. Он ведёт тотальную войну во всех сферах и использует любые ресурсы для своей победы. Туда, где он обнаруживает нашу слабинку и эффективность НМС, он вводит дополнительные средства борьбы для увеличения прорыва и развития наступления. Это ослабляет наши организационные усилия и новые надежды.

ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ РАЗНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИИ

ОФИЦИАЛЬНЫЙ	Конвоир	Начальник	Текст договора	Признаваемое решение
НЕОФИЦИАЛЬНЫЙ	Непоскорный	Неформальный лидер	Тайные договорённости	Непризнанное решение
ВЕДУЩИЙ	Принуждающий	Руководитель	Предлагающий	Доказывающий
ВЕДОМЫЙ	Принуждаемый	Подчинённый	Соглашающийся	Признающий

Положительное действие	Официальная угроза	Признание	Выгодные предложения	Полезное общее решение
Отрицательное действие	Сопrotивление	Непризнание	Отказ от предложений	Отрицание общего решения
Дополнительные ресурсы	Взятка, дар, оружие, увеличение численности	Поддержка сверху	Дополнительные деньги, премии	Приглашение более компетентных лиц

§ 8. ОБЪЕДИНЕНИЯ

Слово «объединение» здесь понимается в самом широком смысле. Это любая коллективная деятельность людей. Человек, как существо общественное, живёт и действует в составе каких-то сообществ. Их бесчисленное множество: группа, класс, семья, компания, экипаж, бригада, партия, взвод, команда и т.д. Вне таких объединений человек даже немислим. Подобные объединения могут быть самого разного масштаба – от нескольких человек до миллионных обществ. Объединением можно считать, например, армию. Функционирование этого объединения имеет огромную историю и поучительный опыт. Армия сама состоит из множества объединений: отделений, взводов, рот, батальонов, полков, дивизий, бригад и т.д.

От характера и эффективности функционирования объединений людей зависят успешность их деятельности, духовное состояние коллективов и каждого их участника в отдельности.

Взять, к примеру, семью. Какие механизмы используются в организации и функционировании семей в наших странах? Обычно в создании молодых семей вначале ведущую роль играет машинальный (М) механизм. Молодые в основном даже не вполне осознают ситуацию, в которой находятся. Здесь имеют место как врождённые инстинкты, эмоции, так и приобретённые привычки, навыки, наклонности и отношения.

Врождённые и приобретённые склонности юных участников обычно произвольно толкают пару в объятия друг друга. В результате появляются или намечаются дети. Это зачастую вызывает у пары

страх (что соответствует духу следующего – принудительного, механизма) и ответственность, попытку как-то решить возникшую проблему. И здесь, как правило, традиции, культура, инстинкты и участие родителей в условиях авторитарных отношений ведут к заключению брака, рождению ребёнка и формированию семейного жизненного уклада.

Сегодня в большинстве случаев молодые семьи создаются и функционируют на основе авторитарного механизма. В некоторых случаях ментальный уровень супругов оказывается ниже авторитарного. Тогда каждый из двоих стремится сам принимать все решения и навязывать их партнеру. Непроизвольно начинается борьба за господство (П) или главенство (А) в семье. Победитель становится семейным главой или диктатором. В таких условиях для сохранения семьи один из супругов должен прямо или косвенно признать физическое (П) или статусное (А) превосходство другого. В противном случае семья распадётся из-за постоянных конфликтов. Наилучший вариант в такой ситуации, если один из супругов естественным образом становится неоспоримым авторитетом для другого по основным вопросам деятельности семьи. Это вполне вписывается в патриархальную (авторитарную) норму, и отношения могут наладиться.

Общая проблема большинства молодых семей – низкий уровень развития ментальности (М, П, А). В таких семьях кому-то из супругов надо выполнять роль ведомого. В противном случае невольно начинается соперничество или борьба за главенство, которая часто заканчивается разрывом отношений, разводом.

Это связано с использованием принудительного механизма. Такой брак превращает отношения в семье в постоянную ссору, склоки и споры за главенство (А+п). Если супругам удаётся стабильно уладить разногласия через удачные компромиссы, то в семье устанавливаются А+д (авторитарно-договорные) отношения. В результате один из супругов пользуется некоторым статусным превосходством, а второй (или оба) довольствуются определённой личной выгодой от семейного союза. Со временем в результате ментального развития в отношениях этой пары ведущим механизмом может стать договорный (Д+а).

У большинства обычных семейных пар сегодня на этом уровне заканчивается развитие отношений сотрудничества. Гораздо реже встречаются семьи договорно-коллегиального типа (Д+к). Это обычно зрелые, достаточно культурные люди, способные не только прислушиваться к аргументам друг друга, уважать партнёра, но и идти на компромиссы и соблюдать достигнутые договорённости.

Сегодня всё большую актуальность приобретает использование в семьях договорного механизма. Его типичный признак – брачный контракт или чёткие устные договорённости. Чтобы этот элемент действительно оказался полезным, его следует тщательно готовить. Хороший контракт предусматривает всесторонне продуманный комплекс правил, условий, вариантов возможных разногласий и заранее согласованных решений, который позволяет довольно легко предотвращать мелкие дразги и конфликты, а если приходится разводиться, то легко, без склок и судов разделить совместно нажитое имущество.

Таким образом, качество семейных оргсистем зависит от способности супругов правильно налаживать сотрудничество с помощью использования наиболее подходящего для конкретных условий механизма, постоянной его шлифовки, отладки и, если требуется, своевременного перехода на более совершенную форму отношений (на основе более зрелой ментальности).

ПРИНУДИТЕЛЬНЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ

К принудительным объединениям с организационной точки зрения следует относить: караулы; патрули; вновь сформированные воинские отделения или взводы; банды рэкетиров; заключённых тюрем; сговорившихся против учителя хулиганствующих учащихся средней школы и т.д. В этих объединениях самой распространённой проблемой является поддержание постоянной покорности членов этих оргсистем. Принуждаемые мечтают найти прорехи в системе контроля и сбежать или найти защиту от наказаний. Главари банд или конвоиры стремятся контролировать всех заключённых или принуждаемых, а в иных случаях ограбить их. Контролировать принуждаемых не всегда просто. Требуется обеспечить сплошной, а иногда даже круглосуточный контроль и дисциплину страха. Для компенса-

ции и локализации действий принуждаемых требуются соответствующая организация наблюдения, поддержания дисциплины, система наказаний, устрашения и подавления для обеспечения постоянного повиновения. В этих объединениях своя примитивная атмосфера принудительных отношений.

Генералиссимус А.В. Суворов говаривал: «Что с боя взято, то свято» (т.е. законно). Это многовековая повсеместная традиция победивших войск. Такова атмосфера и мораль в принудительных объединениях.

При этом побеждённые по мере возможностей сопротивляются, расшатывают систему контроля и устрашения, осуществляют психологическое противодействие, используют любые формальные и неформальные способы борьбы, которая носит здесь перманентный характер. Проблема в том, что каждого контролирующего в этой системе тоже надо контролировать, а затем контролировать контролёров, над которыми опять-таки нужны контролёры. Получается сказка про белого бычка. Трудоёмко, сложно, дорого и ненадёжно.

АВТОРИТАРНЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ

К авторитарным объединениям обычно относятся: армейские и полицейские структуры; подразделения служащих в госаппарате, полиции и медицине; руководящий состав организаций местного самоуправления; научных и образовательных учреждений; бригады скорой помощи; большинство семей и др. Объединениями авторитарного типа (А+п) могут быть и националистические экстремистские формирования. Их агрессивность объясняется тем, что при несрабатывании их авторитарных методов (призывов, нацистских приветствий, требований к гражданам) они естественно переходят к ещё более примитивным принудительным отношениям: угрозам, конфликтам, избиениям, убийствам. Члены таких объединений ментально примитивны, а потому легко переходят от призывов и лозунгов к насилию. Неподчинения им они не терпят. Их агитация и пропаганда грубы и жестоки. Вспомнить хотя бы кричалки толпы в Киеве: «Хто не скаче, той москаль» или в Москве: «Кто не прыгает, тот чурка». В авторитарных объединениях вольно или невольно проис-

ходит расслоение по статусным, иерархическим уровням, появляются всякого рода старшие, вожди, сотники, батьки, предводители, использующие популистские, а то и фашистские лозунги. Объединения могут сколачиваться по самым разным признакам: национальности, родству, месту жительства, общей задаче, общему покровителю, общей идее и т.д. Характерной проблемой многих авторитарных объединений является слабая организация работы. Она порождается низким уровнем развития неопытных руководителей, неотлаженностью деятельности. У персонала сегодняшних объединений очень часто бывают рыхлая ментальность, слабая дисциплина, часто нет твёрдых традиций, строгих правил и обычаев, уважения руководителей всех уровней.

Когда в 1917 году большевики брали власть, то масса разрозненных революционных групп сплачивалась и объединялась вокруг решительных, уверенных в себе предводителей, трибунов, ставящих ясные, популистские цели и действующих решительно. Потому-то огромное влияние на массы могли оказывать такие ораторы, как Л. Троцкий, В. Ленин С. Киров и многие другие революционеры.

Произошедшие в России в XX веке социальные потрясения, революции, гражданские и обычные войны, победы, поражения и разоблачения прошлых кумиров оставили в народе морально-идеологическую путаницу и разруху, подрыв вековых обычаев, культурных традиций, устоев и, как следствие, низкие результаты коллективной деятельности. Отсюда частая духовная разобщённость, разруха (разбитые дороги, бесхозяйственность, массовое воровство; развал института семьи; дефицит ответственности, отсутствие деловой культуры, недостаточное трудолюбие и т.д.).

В рассматриваемом А-механизме необходимо обеспечивать достаточно высокий статус официальных руководителей, торжество соответствующей морали и воспитание всех участников в духе соблюдения авторитарных методов и правил. Пока всё это пребывает в жалком виде. Чтобы восстановить слаженность работы огромной массы объединений в рамках авторитарных государственных структур, занятых насущными задачами управления, приходится организационно восстанавливать образование, здравоохранение, фармацевтику, транспорт, связь, армию, местное самоуправление отчасти

на тех же принципах, какие использовались в советских условиях. Функционирование Интернета, социальных сетей, осуществление информационно-психологических диверсий часто затрудняют использование авторитарных объединений, поскольку многие авторитеты ненадежны и кто-то может умышленно их дискредитировать случайно или с помощью проведения специальных акций, блокировки важной информации и массового распространения противоположных сведений. При этом могут разрушаться или подрываться объединения и структуры авторитарного типа. Сегодня гораздо легче организационно разрушать, чем организационно созидать. В период кризисов крепнут скептицизм и недоверие. В перспективе это работает на ослабление организации, на разруху, идеологический развал и ослабление авторитарных систем.

Почему обычно проблематичен переход на более совершенные механизмы? Потому, что для них нужны социально более зрелые люди. Кроме того, на договорных, рыночных условиях восстанавливать, скажем, медицину уже бессмысленно. Получится не здравоохранение, а «здравопогубление», которое мы во многом сегодня и имеем. Примерно то же самое бывает и в других областях деятельности. Вопрос не в том, можно ли использовать договорное сотрудничество в указанных отраслях, а в том, чтобы создать действительно эффективные организации и объединения. Можно, конечно, придумать, как использовать любой механизм сотрудничества в любой сфере. Но требуется иное – работать лучше, качественнее, полезнее для общества.

Во многих странах Запада существуют элитные неафишируемые объединения, называемые масонством. В психологическом плане они обычно соответствуют авторитарной ментальности. Хорошо организованная и мотивированная элита способна без лишнего шума ставить и решать важные для неё задачи.

Внешне респектабельные «вольные каменщики», официально занимающиеся благотворительностью и просветительством, прикрываются древними традициями и ритуалами. Общими для всех масонов являются: закрытость основной части их деятельности; определённое духовное единство; взаимопомощь в общественно значимых

делах; секретное содействие в построении карьеры и в тайном управлении государственными и общественными организациями. Для них характерны скрытая от непосвящённых общественно-политическая деятельность, распространение недемократических идей и принципов, воспроизводство и расширение влияния масонских лож.

Широко пропагандируемая на Западе либеральная демократия юридически часто противоречит целям и фактической деятельности масонства. Их ложи позволяют различным влиятельным лицам и группам скрытно и тайно преодолевать препятствия, чинимые официальным законодательством. Масонство по форме ведёт гуманитарную, но фактически нелегальную общественную деятельность, негласно работая на олигархию. По сути масонство представляет собой благопристойное прикрытие неофициальной (запрещаемой, скрытой от общественности) авторитарной деятельности с секретными целями и действиями. Управляют масонскими ложами сегодня не столько идеи, сколько большие деньги и спецслужбы.

ОБЪЕДИНЕНИЯ ДОГОВОРНОГО ТИПА

Договорные объединения представлены огромной массой предприятий розничной и оптовой торговли, мелким частным бизнесом в ремонте техники, строительстве, бытовом обслуживании, туризме, репетиторстве и т.д.

Эффективно организовать продажу огромной номенклатуры товаров широкого потребления лучше всего на рыночной, договорной, основе. Розничная торговля наиболее эффективна именно в рыночных условиях. Если же перевести её на авторитарные (А) формы организации, то появятся, как при советском социализме, многочисленные нарушения в организации распределения: торговля из-под прилавка; сокрытие дефицита; контрабанда; блат; знакомства; неофициальное перераспределение доходов в пользу торговых работников (кладовщиков, завмагов и т.д.); господство мафии в сфере распределения и некоторых других видах деятельности.

Основные проблемы современных договорных объединений заключаются в свободной стихийности работы и дикости рынка, отсутствии договорной культуры и профессионализма участников. Эту сферу часто лихорадит, нет рационального взаимодействия между оргсистемами. У них зачастую низка эффективность деятельности.

Поэтому работа далеко не всех объединений удовлетворяет население и государственные органы. Реакция на изменение спроса и условий сотрудничества в договорных объединениях должна быть более оперативной, но этому мешают авторитарные привычки участников: их несамостоятельность, необязательность, незнание законов и правил, низкая исполнительская дисциплина.

Для улучшения работы слишком алчных участников договорных объединений следует их труд переводить на авторитарно-принудительные основы. Для этого требуется усиливать контроль за соответствующими работниками. Тех, кто нарушает дисциплину, надо непременно наказывать, добиваясь беспрекословного соблюдения установленных правил. Неспособных исправить лучше оперативно заменять. Возможно улучшение работы договорных объединений через упрощение их организации. Но добиваться улучшений можно в принципе и через усложнение организации.

ОБЪЕДИНЕНИЯ КОЛЛЕГИАЛЬНОГО ТИПА

Примерами коллегиальных объединений могут быть небольшие, но очень умелые, дружные сообщества сплочённых учредителей, имеющих высокий профессионализм, общие интересы, цели и условия хозяйствования, нуждающихся в сотрудничестве друг с другом. Характерными признаками коллегиальных объединений являются: высокая квалификация всех участников, большое взаимное доверие, необходимость участия каждого в общем деле, толерантность, добровольность и сознательность, приоритет общих интересов над личными.

К объединениям коллегиального типа мы ниже ещё вернемся и рассмотрим подробнее. Здесь же пока отметим только то, что таких объединений фактически ещё очень мало. Да и люди наши в подавляющем большинстве не имеют столь зрелой ментальности, не имеют для коллегиального сотрудничества ни соответствующих привычек, культуры, ни требуемых навыков и умений. И окружающая среда сегодня обычно не соответствует коллегиальному сотрудничеству.

В одних случаях люди объединяются целенаправленно. В других – случайным образом. Начиная бизнес, предприниматель находит и

объединяет людей в трудовой коллектив. Современный руководитель должен быть способен находить и зажигать нужных людей, объединяя их на какие-то задачи, замыслы, цели или планы. При этом в зависимости от сложности задач и ментальности участников следует использовать наиболее подходящие механизмы сотрудничества. Если объединение осуществляется на основе машинального механизма, то следует опираться на уже имеющиеся у людей представления, привычки, взгляды и традиции. Или вырабатывать новые. Но не надо сразу пугать этих людей необычностью замыслов, предложений и неясностью перспектив. Это всё может их оттолкнуть. Лучше, если они увидят в вас всё знакомое, привычное, традиционное и понятное. Только так, в спокойной обстановке, можно добиться укрепления доверия в глазах лиц с примитивным типом ментальности.

В случае, если приходится объединять людей с использованием принудительного механизма, то неплохо бы продемонстрировать им сначала свою силу, дающую какую-то надежду ведомым на защиту, безопасность или спасение. Но если приходится угрожать, то это должно быть убедительно. Иначе данный механизм (П) не сработает. Если же объединение происходит на основе использования авторитарного механизма, то ведущий непременно должен заслужить достаточное уважение, признание своего превосходства, а то и восхищение. Но и руководителю надо бы продемонстрировать намерение помогать и опекать подчинённых, уважение к существующим у них ценностям и авторитетам. Необходимо продемонстрировать расположение к новому коллективу и конкретным лицам, посеять надежду на перспективу и будущий статусный рост. Все должны почувствовать себя членами одной семьи с общей судьбой.

В условиях использования договорного механизма объединять участников следует, предлагая достаточно выгодные соглашения. Лучше, если предложения таковы, что от них невозможно отказаться в силу их очевидной выгоды. Но вопрос не только в сумме обещанной выгоды, но и в её надёжности. Пообещать может любой, но не любому поверят. Т.е. в данном механизме нужна ещё и соответствующая репутация организатора, наличие у него ресурсов, которые он может предложить партнёрам.

Чтобы объединять людей на основе использования коллегиального механизма, необходимо иметь дело с сознательными индивидами. Придётся убедить всех участников в правильности ваших суждений, позиций, намерений, компетенции, верности предложений и аргументов. Впрочем, объединение таких лиц – тема последних разделов данной книги. Главная здесь сложность в обычно недостаточной социальной зрелости участников и нехватке у них профессионализма, способности к коллегиальному принятию решений. В этой среде не проходят дешёвая пропаганда и многократное вдалбливание глупостей. Нужны высокая компетентность, новые сведения, большая убедительность и способность к честной дискуссии. Если кто-то объединяет большое число людей (скажем, создаёт организацию или движение), то ему придётся иметь дело с лицами разной ментальности, когда у одних она по преимуществу машинально-принудительная (М+п), у других – авторитарно-принудительная (А+п), а у третьих, скажем, авторитарно-договорная (А+д). Чтобы надёжно объединить максимальное число таких участников, следует эффективно применять соответствующие механизмы сотрудничества. Организаторам необходимо учитывать ментальность каждого. Первым (М+п) могут быть предложены кричалки типа: «Кто не скачет, тот москаль!» или иные примитивные лозунги. Вторым (А+п) в соответствии с их ментальностью можно обещать, например, победу, награду, славу и защиту. Третьих (А+д) – похвалить и сделать выгодным участие в мероприятии.

Таким образом, целенаправленные объединения людей эффективно могут действовать лишь в соответствии с законами организаций (ТОД). В каждой оргструктуре своя обстановка, свои условия, особенности и возможности. Чтобы их использовать наилучшим образом, руководитель должен хорошо знать правила функционирования каждого из механизмов сотрудничества. В одних случаях (М) – необходимо использование обычаев традиций и тренингов. В других (А) – это формирование достойного, компетентного лидера и четкой иерархии. В третьих (П) – создание условий для эффективного принуждения. В четвёртых (Д) – создание эффективных систем стимулирования. В пятых случаях (К) – объединение людей вокруг общественно полезных целей. В шестых (С) – требуется участие настоящих волонтеров или богатых альтруистов.

§ 9. ПРАВИЛА ПРИМЕНЕНИЯ МЕХАНИЗМОВ. ФУНКЦИИ ВЕДУЩИХ И ВЕДОМЫХ

Водителю автомашины полезно знать, как работает мотор. Врачу надо знать, как функционирует организм человека. Аналогично любой руководитель или управленец должен хорошо разбираться, как работает каждый механизм сотрудничества. Ниже идёт описание порядка работы всех шести механизмов сотрудничества.

Руководителям это надо знать, как «Отче наш».

МАШИНАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ

1. Целью машинального механизма является безопасность на основе соблюдения традиций, повторение и закрепление навыков. 2. Исполнитель вначале повторяет показываемый ведущим образец действий, вырабатывая навыки, а в дальнейшем их привычно выполняет. Действия считаются правильными, если всё делается, как демонстрировал ведущий. По его сигналам у ведомых запускаются соответствующие привычки (навыки, обычаи, традиции). Если надо, то ведущий показывает ведомым, как действовать правильнее, и тем самым корректирует выработку и закрепление навыка.

Задачи ведущих: показ примеров, подача сигналов, инициация повторов, корректировка неудачных взаимодействий.

Задачи ведомых: старательно подражать ведущему, правильно реагировать на его сигналы.

ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ

1. При первом же знакомстве сторон машинально определяется, кто сильнее, и в дальнейшем более сильный обычно принуждает слабого выполнять свою волю. Например, принимают на работу тех, кто будет послушным, станет соблюдать приказы и дисциплину, у кого есть страх перед ведущим или перед обстоятельствами. Если страха у исполнителя нет или не будет, то он непригоден для сотрудничества на основе принуждения. Здесь слабый должен подчиняться сильному, не сопротивляться принуждению. Иначе это будет считаться «западло». Нельзя наказывать абсолютно покорных, добровольно и старательно исполняющих приказы. Не принято, чтобы слабый претендовал на господство. 2. Взаимного доверия при этом ме-

ханизме, как правило, нет. Обман – дело обычное. 3. На всё необходимо разрешение, приказ или запрет. Нельзя без спроса покидать указанное место пребывания (скажем, выходить из сроя). 4. Ведущий (сильнейший) имеет право наказывать ведомого за неповиновение. Запрещено всё, что не разрешено. 5. Исполнителю сообщается с прямой или косвенной угрозой приказ, запрет или правила поведения, которые он обязан выполнять. 6. Ведущий осуществляет сплошной контроль за исполнением приказов, запретов или соблюдением правил. 7. В случае неисполнения приказа неотвратимо должно следовать наказание. 8. Степень наказания должна соответствовать степени нарушения дисциплины. За одно нарушение – одно наказание. Иначе это уже будет беспредел, нарушающий порядок. 9. Отношения между принуждающим и принуждаемым должны быть строгими, жёсткими, если не враждебными. 10. Стороны имеют секреты друг от друга. 11. Исполнители обычно стремятся обмануть, перехитрить принуждающих. 12. Принуждаемые должны бояться принуждающих и обязательно выполнять их приказы. 13. Если приказов несколько и они противоречат друг другу, то выполнению подлежит последний из отданных приказов (запретов, правил). Широкое применение принудительного механизма в масштабах общества приводит к господству единоначалия, а то и к диктатуре.

Задачи ведущих: разобщать принуждаемых, не давать им самим подавлять кого-то; устраивать постоянную слежку за каждым; слишком активных и организаторов нарушений дисциплины ослаблять, информационно изолировать и подавлять.

Задачи ведомых: объединяться и совместно противостоять принуждающему. Бытуют: круговая порука, «один за всех и все за одного», «сообща и отца легче бить», солидарность, слежка за принуждающим.

АВТОРИТАРНЫЙ МЕХАНИЗМ

1. Каждому участнику авторитарного механизма устанавливается соответствующий статус, порядок подчинения. При первом же контакте стороны определяют соотношение статусов. 2. Каждый должен хорошо знать своё место в установленной иерархии и подчиняться непосредственному начальнику, а также руководить своими подчинёнными в соответствии с получаемыми сверху указаниями. 3. Руко-

водитель должен превосходить подчинённых по всем основным параметрам (компетенция, опыт, знания, умения, другие способности). 4. Подчинённых следует регулярно контролировать, следить, чтобы они соблюдали установленный порядок, своевременно, полностью и качественно выполняли указания. 5. Положено соблюдать субординацию, регулярно демонстрировать уважение к старшим и руководителям, проявлять преданность им, уточнять у них все неясные вопросы. 6. В крупных авторитарных оргсистемах обычно предусматривается система постепенного повышения статуса, должности или звания участников. 7. В масштабах общества функционирование авторитарного механизма предполагает единоначалие и централизацию властных полномочий. 8. Нельзя самовольно менять порученную работу или начальника. 9. Необходимо уважать и слушаться руководителя, принимать его оценки, выполнять его указания и не обманывать. 10. Должна быть преданность своему начальнику, стремление ему угодить. Положено проявлять признаки подчинения (отдавать честь, вставать при появлении старших, признавать установленные старшинство и подчинённость). 11. Если исполнитель получает от разных руководителей противоречивые указания, то либо выполняет последнее распоряжение, либо запрашивает у непосредственного начальника уточненное указание.

Задачи ведущих: быть лидером, уважаемым, играть роль покровителя и опекуна, заботливого радетеля, но держать дистанцию, не идти запанибрата, требовать к себе уважения, иметь поддержку сверху, иметь право на лучшую долю и преимущества в распределении общего продукта, уметь авторитарно управлять.

Задачи ведомых: брать пример с главы, поддерживать его, слушаться его; следовать за ним, хвалить его, благодарить, быть честным и преданным ему, строить свою карьеру, доносить на нарушителей и соперников, демонстрировать уважение, выполнять призывы руководителя, соглашаться с его оценками и следовать полученным указаниям.

ДОГОВОРНЫЙ МЕХАНИЗМ

1. При использовании механизма договорного сотрудничества его участники, опираясь на законы, имеют равные права и обязанности. Ни у кого нет права на захват или использование чужого имущества без разрешения его хозяина. Это значит, что имущественные

права и интересы всех членов общества защищены законами, общепринятыми неписаными правилами и не могут никем попира́ться вне действующего законодательства. 2. В этом механизме регуляторами сотрудничества служат действующие нормы права, нормативы, законные соглашения и компромиссы. 3. Их выполнение обязательно. В соглашениях о сотрудничестве, помимо всего прочего, указываются санкции (наказания) в отношении тех, кто не соблюдает условия договора и действующие законы. 4. Наложению санкций и со-



Договорный механизм

блюдению законов способствует наличие правоохранительной системы. Умелое её использование позволяет обеспечивать соблюдение всеми законов и взятых на себя обязательств. 5. Успех применения договорного механизма выражается в получении прибыли. Она считается законной, если её обладатель не уличен в нарушении норм права или чьих-то законных интересов. 6. В рыночном обществе в борьбе за прибыль очень часто сталкиваются интересы разных участников. Все споры между ними решаются на основе компромисса или в судах, арбитражах, использующих соревновательные процедуры. 7. Прав тот, кто следует закону или доказал свою правоту в судебном порядке. 8. Партнёры принимают совместные решения (заключают сделки) только при полном согласии обеих сторон. Если согласие не достигнуто, то решения в договорном механизме не принимаются, а в особых случаях принимаются большинством голосов как компромиссные. 9. Сложные и принимаемые на длительный срок решения обычно записываются и надлежащим образом оформляются. 10. В масштабах общества использование договорного механизма сотрудничества предполагает наличие легитимной законодательной, исполнительной и судебной властей, которые обязаны создавать условия для эффективного договорного сотрудничества (нормальное функционирование рыночных институтов и рыночной инфраструктуры), соблюдение законов всеми государственными органами и гражданами. 11. Разрешено всё, что не запрещено. Действовать надо в рамках законов, правил, инструкций и соглашений. Что-либо иное

можно предлагать лишь в качестве проекта соглашения. Обязательства должны безусловно выполняться. Долг платежом красен. 12. Если одна из сторон соглашения не выполняет своих обязательств, то и другая сторона (партнёр) освобождается от выполнения договорённостей по данному соглашению. Нельзя требовать непопознанного, незаконного. 13. В определенных условиях вполне этично ставить перед партнёром вопрос о пересмотре условий соглашения, например, о размере оплаты, мотивируя это, скажем, изменившимися условиями сотрудничества.

Задачи ведущих: находить и предлагать взаимовыгодные соглашения; демонстрировать законопослушание, требовать соблюдения соглашений; убеждать в выгоде соглашений; делать надёжные прогнозы рынка.

Задачи ведомых: внимательно рассматривать предложения ведущего, принимать выгодные, отвергать невыгодные, соблюдать заключённые соглашения, быть законопослушным, выполнять свои обязательства и установленные правила, уметь признавать свои ошибки или поражения, объективно судить о качестве соглашений.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ

1. Основой коллегиального механизма являются общий интерес, выработка и осуществление совместных решений. 2. Участниками коллегиальной оргсистемы могут быть только лица, желающие решить общую задачу, умеющие это делать, пользующиеся доверием и доверяющие остальным. Все члены коллегиальной оргсистемы равноправны, имеют право знать все обстоятельства общего решения, высказываться по любому общему вопросу, приводить аргументы, пользоваться предусмотренным правом вето при принятии решений. 3. Решения в этом механизме обычно принимаются консенсусом, т.е. при полном согласии всех участников. 4. При обсуждении проектов совместного решения все равны. Излагать свою точку зрения может каждый, но в первую очередь тот, кто не согласен, возражает или имеет особое мнение. Коллегиальное обсуждение ведётся не для того, чтобы возобладали чьи-то мнения, а чтобы все добровольно и осознанно пришли к наилучшему единому суждению. 5. Недопустимы: обман, незаконное давление, принуждение участников и сокрытие от них важных сведений, лишение возможности каждому изложить своё мнение. 6. Критерием правильности являются общий

интерес и общая польза. Превалируют интересы коллектива. 7. Решение считается принятым, если его при голосовании поддерживают все участники. 8. Положение участника коллегиальной организации обычно определяется его компетентностью и полезностью коллективу.

Задачи ведущих: быстро осмыслять перспективы и тенденции, правильнее других понимать интересы и потребности коллектива, вернее предвидеть ход обсуждения, развития коллективной деятельности и окружающей среды. Лучше понимать производственные, организационные задачи и проблемы. Иметь самую широкую компетентность по рассматриваемым вопросам и демонстрировать её в деле.

Задачи ведомых: понимать предложения и аргументы всех участников, повышать свою квалификацию в соответствии с потребностями и задачами коллектива.

САМОЖЕЛАННЫЙ МЕХАНИЗМ

1. Цель – бескорыстная помощь тем членам коллектива, которые в ней нуждаются. 2. Ведущий сначала тщательно изучает потребности ведомого, а затем старается правильно удовлетворить их в определённой степени. 3. По окончании решения этой задачи ведущий осуществляет инструктаж ведомого и согласовывает с ним дальнейший порядок пользования оказанной услугой. 4. В случае выявления недостатков или причинения ущерба ведомому ведущий устраняет их самостоятельно.

Задачи ведущих: понять необходимость и потребность решения конкретной задачи; осмыслить возможные последствия оказания помощи или совершения акта благотворительности. Следить за правильным использованием предоставленной услугой.

Задачи ведомых: понять и принять совершаемое благотворителем; содействовать волонтеру, дарителю, морально защищать и благодарить его.

Перечисленные правила функционирования каждого из механизмов сотрудничества во многом интуитивно фрагментарно известны опытным руководителям. Но уверенно ориентироваться в применении всех этих правил может далеко не каждый. Не все их знают и

помнят. В организационном строительстве многие правила упускаются, как говорится, не приходят на ум. И тогда из-за этих «мелочей» в управлении происходят сбои и ошибки. Поэтому эти правила здесь пронумерованы. При несистемной работе легко что-то важное упустить. Но соблюдение правил функционирования механизмов – объективная необходимость и признак высокого качества руководства.

§ 10. КАЧЕСТВО РЕШЕНИЙ

Порядок принятия решений в любой организации определяется используемыми механизмами сотрудничества. При этом в каждом механизме свои критерии правоты. Интересно отметить, как разные механизмы сотрудничества организуют принятие решений, каковы критерии правоты в каждом механизме. Покажем это в таблице 1.

Таблица 1.

МС	Кто принимает решения	Критерии правильности	Путь к согласию с решением	Согласие «за» и «против»	
Машинальный	Никто	Унисон		-	-
Принудительный	Господствующий индивид	Усиление, победа, безопасность	Угрозы, наказания	20%	80%
Авторитарный	Старший, главный	Укрепление статуса, положения, верности	Подчинение	40%	60%
Договорной	Правомочный участник соглашения	Получение личной материальной выгоды	Выгодность соглашения	60%	40%
Коллегиальный	Рейтинговые участники	Достижение блага для коллектива	Логические аргументы, доказательства	80%	20%

Из приведённой таблицы 1 видно, что с ростом совершенства МС повышается согласие участников с принимаемыми решениями. Но это не критерий оценки истинности суждений. Даже если все согласны с неким утверждением, это ещё не значит, что оно обязательно истинно и точно соответствует объективной реальности. В науке истина определяется по иным законам и правилам, нежели правильность в социальном смысле. Нередко новое открытие, утверждающее новую истину, сначала отвергается всеми, а автор подвергается остракизму со стороны общества. Но со временем он признаётся правым сначала малым, а потом всё большим числом людей.

При этом такая новация может быть продуктом любого механизма сотрудничества. Поэтому количество лиц, согласных с неким утверждением, вовсе не характеризует его истинность, особенно в примитивных механизмах. Но поскольку технология принятия решений в разных механизмах существенно отличается, то это создаёт разные особенности оценки результата. Технология принятия решений в одних механизмах может лучше способствовать поиску истины, а в других – мешать этому.

Возможности для нахождения наилучших решений разные. В одних механизмах тщательнее, чем в других, обсуждается проблема, в иных сами участники весьма заинтересованы в нахождении верного решения. И это может быть положительным фактором. В третьих - решается более знакомая задача и так далее. Естественно, чем благоприятнее условия и технология принятия решений, тем больше шансов получить более правильное решение.

При этом надо понимать и то, что у каждого механизма разные особенности поиска правоты. В машинальном механизме о ней даже не задумываются. В принудительном все слишком скованы страхом, чтобы тщательно искать справедливость. Злость или страх часто лишают индивида объективности суждений. В авторитарном механизме поиску правильности могут мешать проявления гордости и честолюбия, в договорном механизме – алчность и жажда денег, а в коллегиальном – многословие.

Так, решения в принудительном механизме часто принимаются господствующим лицом единолично и даже нарочито вопреки желаниям исполнителей. При этом до истины обычно никому нет дела. Каждого интересует только собственная безопасность и оценка

начальника. В авторитарном механизме решение принимает руководитель. Он может в той или иной степени учитывать мнение подчинённых или приближённых лиц.

В договорном механизме соглашение является совместно выработанным и зафиксированным в виде договора решением. Здесь авторы решения – договаривающиеся стороны. Такое решение, как правило, сбалансировано тщательнее, чем в принудительном или авторитарном механизмах. Но даже договор может привести к глубоко ошибочному решению из-за борьбы интересов.

Использование более совершенных механизмов для принятия решений при прочих равных условиях повышает их качество, но не является его гарантией. Да и найти абсолютно сбалансированное решение очень непросто.

В разных механизмах используются разные критерии правильности решений (см. таблицу 1). Поэтому невозможно корректно сравнивать между собой качество решений, принятых в разных механизмах или организациях. Так, при авторитарном механизме наилучшим решением является ведущее к повышению статуса, к известности или наградам. В договорном целью является заработок, прибыль, доход. Это разные подходы. Как определить лучшее решение: по денежной выгоде или по оценке начальника?

Учитывая то, что механизмы сотрудничества часто используются бинарно (соседними парами), жизнь часто требует сравнения эффективности решений, принятых в условиях применения каждым из механизмов этой пары. Осуществить это не всегда легко, но при определённых условиях и допущениях возможно. Так, например, создаются официальные или неофициальные соотношения между благодарностями и премиями. Скажем, благодарность от директора сопровождается одной суммой премии, а от начальника цеха – другой. Характер и количество поражённой вражеской техники в бою могут соответствовать не только определенной награде, но и какой-то сумме денег – вознаграждению за сбитый самолёт или уничтоженный танк. То есть используются сразу два критерия.

Существуют неофициальные денежные эквиваленты на покупку дефицитного товара (взятки), на пропуск через блокпост, на представление к очередному званию или награде и т.д. Это неформальная помесь договорного и авторитарного механизмов.

В наше время бурного распространения рыночных отношений, когда старые авторитарные традиции и новые рыночные сосуществуют, при оценке качества решений вольно или невольно соперничают критерии разных механизмов. Люди ломают голову, решая проблему: что ценнее, определённая сумма денег или здоровье, внешний вид или цены на косметику, всестороннее развитие способностей ребёнка или хорошее его питание, стоящее немалых денег?

Чтобы принять в таких условиях решение, надо либо определиться с выбором доминирующего механизма (его критерия), либо создать таблицу эквивалентов или соотношение весов разных критериев.

§ 11. КРИЗИСЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

Бытует мнение, что у всех организаций есть жизненный цикл, состоящий из возникновения, расцвета и гибели. Такие рассуждения попадают пальцем в небо и косвенно ведут к отказу от борьбы с трудностями. Мол, раз гибель организации неизбежна, то зачем сопротивляться объективному «жизненному циклу»? Попробуем в этом разобраться.

Краху организации предшествует её кризис, а ему – проблемы и недостатки функционирования организационной системы. Поэтому важно выяснить, почему возникают недостатки, а затем и кризисы в жизни организации, можно ли и как с ними бороться. Ответы на эти вопросы даёт Теория организационной деятельности.

Организация для своего функционирования может использовать шесть основных механизмов сотрудничества. Это последовательные ступени развития согласовательной функции организации. Такая последовательность в развитии способов обеспечения согласованности сотрудничества объективно обусловлена постепенным повышением сложности решаемых людьми задач и необходимостью применения всё более совершенных механизмов. Каждый последующий механизм был освоен потому, что предыдущий всё хуже справлялся со своими функциями, а следующий по совершенству механизм оказывался способным более эффективно согласовывать взаимодействия.

Общим для всех механизмов признаком недостатка, а тем более кризиса, является ухудшение способности согласовывать сотрудничество людей. У каждого механизма существуют свои особенности проявлений кризиса, что показано в таблице 1. Она помогает легче понять глубинные причины кризиса организации. А правильный диагноз, как известно, – половина успеха лечения.

ПРИЧИНЫ И ПРИЗНАКИ КРИЗИСОВ

Таблица 1.

МС	Признаки кризиса	Причины кризисов
М	Исчезла слаженность привычных действий и возможность их согласованности	Изменилась среда, потеряны нужные навыки, утрачены традиции
П	Непослушание, сильное сопротивление, вступление в противодействие, снижение боязни и неподчинение	Принуждаемые окрепли и объединили силы, ослаб контроль за принуждаемыми
А	Потеря авторитета, ослабление дисциплины подчинения, непослушание, учащение споров, уход работников из коллектива	Исчезла поддержка сверху, потеряно превосходство ведущего, потеря авторитет, подчинённые добились превосходства над руководителями
Д	Нет сбыта, убытки, массовое невыполнение обязательств, непомерно большие цены, непредсказуемая перспектива, неприемлемые риски, разорение	Перепроизводство, нет заказов, разрушение инфраструктуры рынка, отсутствие или непредсказуемость перспектив, полный захват рынка, изменение потребностей покупателей
К	Некомпетентность участников коллегиального сотрудничества; потеря общности интересов. Неразрешимые споры, логическая невозможность прийти к общему мнению, взаимное недоверие	Появление неустранимых противоречий между участниками, несовместимость интересов участников

Недостатки любого механизма сотрудничества возникают, когда он перестаёт соответствовать существующим условиям функционирования. Если, например, у всех участников сотрудничества исчез по

какой-то причине страх, то с этим контингентом принудительный механизм не сработает. Если руководитель объективно потерял в коллективе авторитет или глава по своим возможностям стал уступать подчинённым, то авторитарный механизм окажется слабым. Поэтому первое, что следует делать при обнаружении организационных проблем, это проверить, нормальны ли параметры функционирования механизма: достаточна ли компетентность персонала, достаточно ли положительно (для данного механизма) они относятся к решаемой задаче, достаточно ли доверие между участниками, правильно ли применяется соответствующий механизм.

Простые механизмы (М, П, А), например, не могут обеспечить эффективное решение сложных задач, коллегиальный не может работать при противоречивости интересов участников, договорный – без наличия правовой среды, ресурсов и т.д. Развитие организационных систем в хозяйственной, образовательной, научной и других средах исторически сопровождается постепенным усложнением задач. Поэтому каждый механизм эффективно справляется со своими задачами до момента, пока их сложность станет ему непосильной. При дальнейшем усложнении задач начинают возникать и усугубляться организационные проблемы, а то и кризисы. Для их преодоления возможны четыре разных пути:

- 1) исправление недостатков в использовании конкретного механизма сотрудничества;
- 2) усиление механизма путём увеличения расхода ресурсов на его функционирование (повышение норм оплаты труда, привлечение дополнительной рабочей силы и др.);
- 3) переход к более простому механизму (путём разбиения сложной задачи на более простые);
- 4) освоение более совершенного механизма.

Все эти направления не связаны с прекращением функционирования организационной системы. То есть практически всегда существует теоретическая возможность развития организации, преодоления её недостатков и кризисных явлений. Организационному развитию нет предела, даже если уже используется шестой, высший – самозаключающийся механизм сотрудничества. Дело в том, что им заканчивается объективный перечень последовательности развития основных осмысленных механизмов, т.е. тех, в которых сознание человека

играет ведущую роль. Конечно, элементы бессознательного имеются в каждом из названных шести механизмов. Но важную роль в них всё-таки играет сознание участников сотрудничества. Именно сознание позволяет кого-то устрашать, о ком-то заботиться, предлагать компромиссы, изменять условия соглашений и т.д.

Саможеланный механизм – последний из осмысленных. За ним, полагаю, должно начаться освоение в организационных системах каких-то форм искусственного интеллекта, в которых сознание человека начнёт играть принципиально иную роль (возможно, вспомогательную или партнёрскую). Но до этого пока далеко. Впрочем, пытаться исследовать эти перспективные вопросы сегодня, как говорится, никому не запрещается. В любом случае конца развитию организационных систем пока не видно.

Вернёмся к проблеме улучшения работы применяемых механизмов. Возможные в этом плане меры приведены в таблице 2.

Таблица 2.

МЕРЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МС

МС	ПУТИ УКРЕПЛЕНИЯ МЕХАНИЗМОВ
Маши- нальный	Плановая разработка подробных инструкций по выполнению типовых задач или работ в стандартных ситуациях. Проведение тренировок, тренингов по выполнению инструкций и закрепление навыков
Принуди- тельный	Укрепление информационных мероприятий, ограничение распространения конфиденциальной информации, демонстрация силы, показ бесполезности сопротивления, создание сторожевых и защитных систем, использование новых систем контроля, предупреждения и слежения, информирование о наказаниях, информационная изоляция и дезинформация противника
Авторитарный	Укрепление авторитета руководителей, повышение компетентности руководителей, обучение обязанностям руководителя, понижение статусов руководителей, не справляющихся с обязанностями, и повышение в должности наиболее успешных, увольнение неспособных и безответственных, привлечение помощников и консультантов, автоматизация управления, стажировки, создание или усиление стимулов для руководителя, производственные совещания, повышение заботы о подчинённых, воспитательная работа с молодыми руководителями

Договорной	Регулярная оценка качества и уточнение действующих соглашений, детализация отсутствующих моментов в договорах, уточнение и перезаключение соглашений, рассмотрение споров, создание инструкций, норм, правил и стандартов, расторжение невыгодных соглашений и замена плохих партнёров, усиление материального стимулирования, учёт и анализ расходования ресурсов и получения доходов
Коллегиальный	Повышение общности интересов участников, повышение их компетентности, совершенствование процедур принятия решений, исключение из принимающих решения недостаточно компетентных и сознательных

Это, конечно, краткий перечень возможных мер по улучшению функционирования разных механизмов сотрудничества. Если, например, подробнее остановиться на мерах по «Укреплению авторитета руководителей» (А), то можно добавить, скажем, следующие: пропаганда заслуг руководителя; демонстрация его превосходства и достижений; напоминание о его заботе о подчинённых; своевременное повышение знаний и умений руководителя; демонстрация его поддержки вышестоящим начальством; информирование о наградах, опыте и поощрениях; оправдание его ошибок, просчётов и неудач; ограничение получения негативной информации подчинёнными об их руководителях; замена неумелых руководителей; повышение статуса наиболее способных. Это вполне традиционные меры.

Функционирование любого механизма можно усилить, если использовать дополнительные ресурсы. Это делается довольно часто. Так, повышают размер оплаты труда, больше средств тратят на обучение персонала, используют дотации, кредиты, более совершенные средства производства, сырьё, инструмент и оборудование. Всё это облегчает выполнение определённых задач.

Каждый руководитель должен не только знать и уметь осуществлять приведённый перечень мер. Организация управления – это не разовое мероприятие, а регулярная, сложная, ответственная, творческая работа с очень разными людьми. В конце концов всё зависит от персонала. Каждый работник должен иметь возможность реализовать свой потенциал, по мере развития компетенции переходить на более ответственную и престижную должность. Роль и возможности успешных руководителей должны повышаться, а плохих – уменьшаться. Об этом должны заботиться вышестоящие над ними руководители.

При использовании простых механизмов сотрудничества (М, П, А) часто никто постоянно не контролирует руководителей. Они зачастую варятся в собственном соку, не понимая, что делают одну ошибку за другой. Зачастую никто их не контролирует, не критикует, не указывает на промахи, не оказывает своевременной помощи, а ошибки обнаруживаются, когда «поезд уже ушёл». Сам руководитель, как правило, не может объективно оценивать свои недостатки и просчёты. Он во многом не замечает свои пробелы. Это прямой путь к кризису организации.

Но как отличить кризис организации от локальной управленческой ошибки? В таблице 1 приведены не рядовые мелкие просчёты, а критически значимые кризисные явления в разных механизмах сотрудничества.

Если при использовании того или иного механизма допускаются перечисленные в таблице 1 явления, то это, скорее всего, признаки нарастающего или разразившегося организационного кризиса. Если руководитель допускает непринципиальную управленческую ошибку, то это ещё не кризис организации, а недостаток, который можно и следует оперативно исправить.

Характерной чертой кризиса оргсистемы является утрата согласованности. Допустим, большинство членов некоторой бригады перестало уважать бригадира. Но без авторитета руководителя он не может авторитарно согласовывать деятельность подчинённых. Поэтому речь идёт об организационном кризисе в бригаде. Если же руководитель лишь иногда допускает неточности в оценке работы, не очень рационально распределяет задания, что портит, но не подрывает его репутацию, то это только недостатки. Также недостатками или ошибками являются: отдельное невыполнение приказа или распоряжения, отдельное ошибочное указание, неточность в выборе наказания, случайная грубость в общении, лукавство в жалобе, несущественное, исправимое упущение в договоре, высказывание ошибочного мнения и т.п.

Ошибки и недостатки вредны для дела, но при желании их вполне возможно устранить.

При возникновении кризиса следует принимать срочные меры, поскольку началось разрушение организационной системы и каж-

дый день оно усугубляется. В отличие от ошибки или локального недостатка, которые достаточно просто исправляются, остановить кризис трудно, поскольку это требует кардинального улучшения системы управления или существенного увеличения расходов на функционирование организации.

Для преодоления кризиса в авторитарной оргсистеме обычно приходится заменять первого руководителя или управляющую команду. После этого новым руководителям, как правило, требуется полностью отладить работу. Если кризис происходит в договорной системе, то обычно приходится изменять формулу бизнеса и (или) пересмотреть систему основных договоров и соглашений.

В случае, если кризис разразился в коллегиальном типе организации, то следует либо изменить состав участников на более компетентный, либо перейти к использованию более простых механизмов.

Если принятые меры по борьбе с кризисом не помогают, то обычно переходят с применяемого механизма к более простому (на величину от 5 до 20 ус). Переход к более совершенным механизмам осуществляется гораздо реже. Обычно это возможно лишь тогда, когда основная часть коллектива ментально в основном уже созрела для этого. Оценить уровень развития ментальности персонально можно на сайте testvanieva.kz/pers Электронный кадровик.

Предпосылками для перехода к более совершенному механизму являются: достаточно высокий уровень развития ментальности, компетенций и доверия между участниками; приемлемая для персонала сложность решаемых задач; наличие внешней инфраструктуры для более совершенного механизма; способность освоить соответствующий механизм сотрудничества.

Последнее предполагает формулирование новых целей и критериев эффективности, регламентацию деятельности должностных лиц, разработку процедур обсуждения и принятия решений.

В повседневной жизни предприятий не часто используют совершенные механизмы. Переход с договорного к коллегиальному механизму обычно бывает не актуальным, хотя в некоторых случаях это возможно. Следующий же переход, от коллегиального к саможеланному механизму, хоть редко, но иногда осуществляется.

Подводя итог, можно констатировать, что пределов совершенствованию организационных систем путем освоения более продвинутых механизмов не существует. Ни для кого не закрыта принципиальная возможность улучшения качества организации и освоения более совершенного механизма. Грамотный руководитель должен владеть всеми этими инструментами улучшения управления.

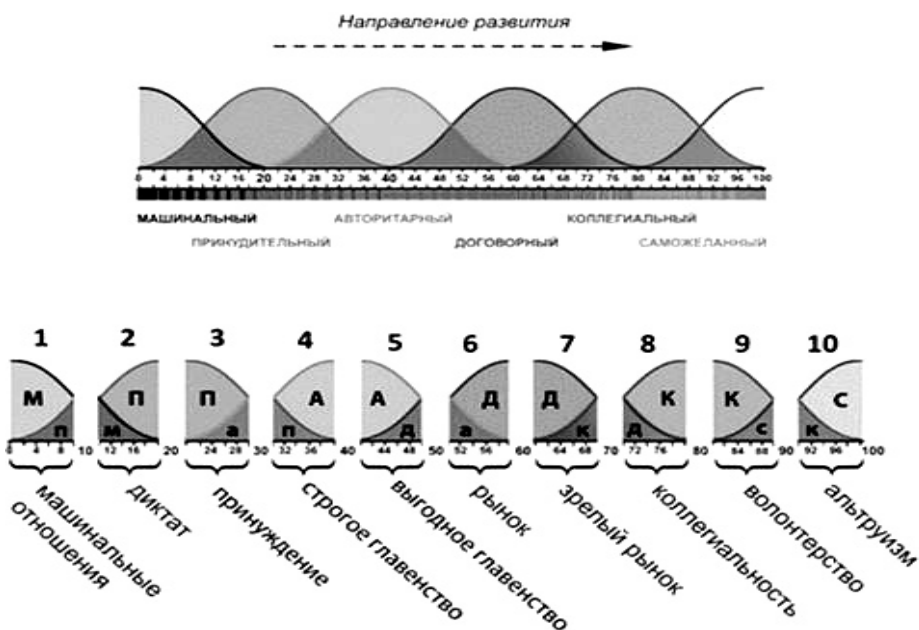
§ 12. СМЕНА МЕХАНИЗМОВ СОТРУДНИЧЕСТВА

В каждом механизме – особый характер отношений, особые методы сотрудничества и разные возможности. В целом механизмы сотрудничества – это последовательные ступени единой лестницы развития организационной деятельности. Каждый следующий механизм представляет собой очередной этап в росте совершенства принципов и сложности организационных систем.

Выбор необходимого механизма обусловлен не только его возможностями, но и объективными условиями функционирования организации: сложностью решаемых задач, внутренним настроем участников, их компетентностью и взаимным доверием.

Рисунок 1

Шкала развития механизмов сотрудничества и ментальности



Характер диапазонов развития отношений

Организационные системы состоят из названных выше механизмов сотрудничества в разных сочетаниях и соотношениях. Но обычно механизмы используются соседними парами (бинарно). Такие сочетания непротиворечивы, а потому могут использоваться эффективно. Разделим условно всю шкалу развития МС в 100 ус на 10 участков (диапазонов) по 10 ус шириной и для удобства дадим каждому название, как показано на рис. 1.

ХАРАКТЕР ОТНОШЕНИЙ В РАЗНЫХ ДИАПАЗОНАХ

МЕХАНИЗМЫ	ДИАПАЗОН	ус	ПРИМЕРЫ ФОРМ СОТРУДНИЧЕСТВА
Принудительный Машинальный	М-п	0-10	Общение с ребенком до 3 лет
	П-м	10-20	Учителей со школьниками до 14 лет
Авторитарный	П-а	20-30	Командира с новобранцами
	А-п	30-40	Общение родителей с послушными детьми-школьниками, уважаемого командира с подчиненным
Договорный	А-д	40-50	Преподавателей с добросовестными студентами
	Д-а	50-60	С наемными работниками
Коллегиальный	Д-к	60-70	Отношения между руководителями фирмы
	К-д	70-80	Дружные отношения между супругами-компаньонами
Саможеланный	К-с	80-90	Дружное сотрудничество изобретателей-фанатов
	С-к	90-100	Отношение друзей на любимой рыбалке

Разумеется, столь краткие названия не могут отражать все стороны характера каждого диапазона, но позволяют их различать по главным чертам. ТОД детально исследует все механизмы сотрудничества, их достоинства и недостатки, бинарное применение МС и многое другое. Для организаторов очень важно глубоко понимать процесс смены каждого из механизмов на следующий, очередной в их развитии. Этот вопрос имеет не только теоретическое, но и большое практическое значение, ибо руководитель должен вполне осознанно, последовательно и целенаправленно совершенствовать применение любого из механизмов, глубоко понимая характер каждого из них, необходимое содержание текущей и предстоящей организационной работы.

Рисунок 1 имеет универсальный характер, показывая, как каждый механизм возникает, развивается, а в дальнейшем вытесняется более совершенным, демонстрируя объективные закономерности развития оргсистем. Чтобы организационное строительство было эффек-

тивным, надо учитывать особенности данных процессов. Они показывают объективную последовательность эволюции любого механизма на основных стадиях его развития. Надо помнить, что механизмы обычно применяются бинарно (попарно).

Скажем, в диапазоне (30-50 ус) авторитарный механизм находится на основной стадии развития (заглавная буква А, на 4-й и 5-й стадиях), а принудительный – на завершающей для него 4-й стадии (см. Рис. 2). Соответственно, из этого и следует исходить при осмыслении характера оргсистемы. Здесь происходит переход от авторитарного МС к договорному МС.

Приведённые рисунки и таблицы позволяют вникать в характер отношений сотрудничества в динамике их развития, а значит, правильно понимать и прогнозировать изменения на каждом этапе. Так, например, для многих наших руководителей весьма актуальным является понимание сути перехода с применения авторитарного механизма на договорный. Это стадии 5 и 6.

Подобное нужно понимать, чтобы осознанно перейти с примитивных форм управления на более цивилизованные. Другим – чтобы при необходимости сохранить официальное применение авторитарного механизма (предусмотренного в ряде организаций официально) и не дать размыть его неофициальными утаревшими элементами (коррупция, взятки, откаты и др.).

Так например, на 6-й стадии происходит развал авторитарного механизма, потеря авторитета главы, укрепление самостоятельности и независимости участников. Это закономерное явление. Авторитет может теряться по множеству причин, но результатом будет сначала снижение эффективности, а потом и прекращение действия авторитарного механизма. Авторитет может падать не только от промахов и просчётов руководителя, но и при появлении и укреплении авторитета других лиц, на фоне которых происходит относительное снижение уважения к действующему руководителю.

Иногда не стоит сопротивляться назревшим естественным процессам, если вы осознаете, что они идут в правильном направлении. Приведённые рисунки и таблицы позволяют глубже понимать ход развития оргсистем, плавно и эффективно осуществлять организационные преобразования, предвидя ситуацию на один-два шага вперёд.

Раздел 3. **ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ**

§ 1. ДУХОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ МЕХАНИЗМОВ СОТРУДНИЧЕСТВА

Поскольку главным элементом организации является человек, то при изучении отличий между механизмами сотрудничества следует в первую очередь рассматривать то, как он себя чувствует и ощущает в разных механизмах в духовном, психологическом плане, на что он настроен и куда устремлён. Отличия же здесь большие и принципиальные.

При машинальном механизме (диапазон преобладания 0-10 ус) психика индивида обычно ни на каких мыслях и проблемах не сосредоточена. Он лишь машинально контролирует следование образцам действий и соответствие привычным сигналам как импульсам, запускающим стереотипы действий. Когда дворник метёт улицу, то он в основном машинально следит за тем, чтобы не попасть под проходящие автомобили. И обычно никаких логических задач не решает. Если же в принудительном механизме (диапазон преобладания 10-30 ус, см. рис. 1, § 5, раздел 2) индивид играет ведомую роль, то у него преобладают страхи и отрицательное отношение к принуждающим. Характерные взаимно негативные отношения обычно складываются, например, между водителями автомашин и инспекторами ГАИ. Водители стремятся уклониться от наказаний, а инспекторы – поймать нарушителей. При этом стороны относятся друг к другу обычно отрицательно.

Отчасти эти же эмоции испытывают и лица, играющие даже ведущую роль. Здесь страх, смелость и хитрость – важные элементы отношений. Да и уровень личных благ тут обычно зависит от соотношения сил.

В авторитарном механизме (диапазон преобладания 30-50 ус) каждый участник стремится к более высокому положению, большей значимости, наличию покровительства, к признанию, славе, наградам и почестям. Первый авторитарный признак индивида – статус, соотношение положения участников в служебной иерархии. Все

межличностные отношения, включая подчинённость, определяются соотношением статусов: ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак. Верхний предел оклада – уровень доходов более старшего по статусу. Притязание на превышение этого предела считается наглостью и обычно не допускается, поскольку это унижает старшего.

Почитание старших, любовь и преданность лидеру, его забота о пастве укрепляют авторитарные отношения в коллективе, вносят оптимизм и уверенность в завтрашнем дне.

Для лиц, участвующих в договорных отношениях (договорном механизме, преобладающем в диапазоне 50-70 ус), характерны формальное равноправие, стремление к выгоде в рамках действующих правил, законов и соглашений. Данный механизм обычно не предусматривает ограничения доходов, если полностью выплачиваются налоги. Преобладает безудержная погоня за прибылью, выгодой. Однако ведомые и ведущие относятся к законам по-разному. Для ведомых правила и законы – «священная корова», а для ведущих – инструмент, помеха или препятствие, которое надо обойти по принципу «не пойман – не вор». При этом право частной собственности нерушимо. В договорном механизме всё имеет цену и почти всё продаётся и покупается. Поэтому в рыночном обществе отсутствуют многие традиционные моральные ценности (родство, старшинство, покровительство, преданность и др.), которые заменяются на критерий «выгодно-невыгодно». Нетрадиционную мораль в договорном механизме демонстрируют, например, реклама товаров и услуг. Она никогда не сообщает честно о недостатках, но как правило нагло лжёт, расхваливая достоинства товара.

С одной стороны, договорный механизм укрепляет самостоятельность, инициативность и уважение к законам, но во многом также поощряет изворотливость, индивидуализм, алчность, наплевательское отношение к общественным интересам, морали и нравственности. При договорных отношениях нет полного доверия между участниками. Люди во многом разобщены, каждый сам за себя.

Коллегиальный механизм внутренне объединяет и сплачивает участников, способствует росту компетентности каждого, взаимной помощи и поддержке, уважению знаний и суждений коллег. Здесь

нет лиц, освобождённых от критики. Каждый имеет право на собственное мнение. Зато здесь присутствует общность интересов, сплачивающие всех цели, задачи и условия.

Примером коллегиальных отношений может быть выезд на привычную коллективную любительскую рыбалку заядлых рыбаков (без детей и новичков). При довольно равной компетентности участников и взаимном уважении друг к другу решения принимаются с учётом мнения каждого.

Инициатор спрашивает: «Располагаемся на этой лужайке, возражений нет? Кто что будет делать?» Если нет возражений, то предложение считается принятым. Если возникли разногласия, начинается доброжелательное обсуждение, где каждому предоставляется право изложить свои аргументы. Допускаются и критика, и возражения, но уклоняться от заданных вопросов нельзя. Задача – принять решение, которое будет удовлетворять всех без исключения. При этом царит деловая, доброжелательная, свободная атмосфера.

Если человек социально развивается, то меняются его внутренний мир, личные цели, мораль и поведение. Так, когда мальчишки начинают заниматься спортом, они обычно мечтают стать сильными, ловкими, способными настоять на своем и защитить себя от внешних угроз. Это типично для ментальности принудительного типа (П). Следующим шагом в ментальном развитии становится освоение авторитарного (А) механизма – стремление к победам, повышению спортивного разряда, спортивных званий, получению титулов, славы и почёта. При дальнейшем социальном созревании ментальность осваивает договорный уровень (Д), в котором целью становится получение всё большей материальной выгоды, денежных призов и прибыльных предложений. При этом осваиваются способы увеличения доходов и прибыли (использование рекламы, агентов, выгодных контрактов и т.д.) Говоря о молодёжи, обычно не приходится рассказывать о коллегиальных (К) отношениях. У неё для этого, как правило, недостаточный уровень развития ментальности.

§ 2. НАДЁЖНОСТЬ

Для того, чтобы организация могла хорошо работать, должны постоянно правильно функционировать используемые механизмы сотрудничества. Но им могут противостоять десятки факторов: недостатки МС, неумение эффективно их применять, случайные и целевые помехи работе МС, возможная ненадёжность самих МС. Так, для бесперебойного функционирования договорного механизма требуются: соответствующая инфраструктура (банки, правильные законы, финансовые ресурсы, страховые общества), благоприятная макроэкономическая ситуация, наличие ресурсов, наличие правомочных собственников, равноправие участников рынка, эффективная работа правоохранительных органов, гражданское общество, профессиональная грамотность основной части членов общества, способность эффективно работать в условиях конкуренции и т.д.

Надёжность механизма сотрудничества – это его способность противостоять внешним и внутренним помехам его нормальной работе.

Обеспечение эффективного функционирования организаций – весьма сложное, но необходимое дело. Вопрос о надёжном действии используемых механизмов сотрудничества очень актуальный. Но даже специалисты по управлению не уделяют ему достаточно внимания. Не рассматриваются, скажем, элементы надёжности разных механизмов сотрудничества, не акцентируется внимание на том, какими методами и средствами предотвращать разрушение МС и как их укреплять. Между тем речь идёт об эффективности и жизнеспособности организаций. В условиях организационной борьбы и гибридных войн противник нередко занимается целенаправленным подрывом применяемых механизмов сотрудничества, что приводит к полному или частичному разрушению оргсистем и хозяйственному или организационному коллапсу, как это случилось в СССР.

Рассмотрим таблицу 1 о путях укрепления и ослабления МС.

Таблица 1.

МС	ПУТИ УКРЕПЛЕНИЯ	СПОСОБЫ ОСЛАБЛЕНИЯ
Машинальный	Сохранение традиций, нужных привычек, регулярные тренировки и подражание образцам, правильная подача сигналов, своевременная корректировка порядка действий	Изменение условий деятельности, устранение или игнорирование носителей традиций, нужных привычек и образцов поведения, ошибочная подача сигналов
Принудительный	Укрепление силы, рост жестокости, злопамятность, создание материальной базы и инструментов принуждения, систем сигнализации, контроля дисциплины, ответственности, наблюдения и наказаний	Подрыв дисциплины, контроля, ослабление наказаний, неисполнение и уклонение от наказаний, обман охраны, нарушение её работы, порча охранных систем
Авторитарный	Повышение авторитета руководителей, применение наград, рангов и званий, возвращение последователей, помощников, адептов, поощрение преданности и патриотизма	Дискредитация и клевета на руководителей, распространение о них негативных сведений, измена, предательство, уничтожение преданных сторонников
Договорной	Строгое выполнение обязательств, материальное стимулирование партнёров, укрепление рыночной инфраструктуры, укрепление учёта и контроля, совершенствование соглашений	Несоблюдение соглашений, обязательств, порча имиджа, обман партнёра, установление ошибочных правил, отказ от оплаты, разбазаривание средств
Коллегиальный	Создание коллегиальных правил и процедур, улучшение отбора компетентных лиц, автоматизация информационных процедур, строгое соблюдение правил принятия решений, укрепление общих интересов и достоверности информации	Искажение принятых решений, несоблюдение и невыполнение коллегиальных решений, подрыв взаимного доверия, нарушение общности интересов, ввод в заблуждение коллег, подтасовка данных
Саможеланный	Воспитание альтруизма, умений, повышение компетентности	Причинение ущерба невыверенными действиями

Проблемы надёжности функционирования различных механизмов сотрудничества постепенно обостряются. Во-первых, потому, что

происходит постепенный переход на всё более сложные механизмы. Во-вторых, руководителям часто приходится осваивать решение необычных задач в новых условиях или с работниками, имеющими недостаточно развитую ментальность. В-третьих, сложность хозяйственных и научных задач постепенно повышается, а это требует осваивать более совершенные механизмы сотрудничества.

Таблица 1 надёжности МС показывает, что способы и элементы их укрепления очень разные. Руководителю для достижения успехов надо уметь быстро укреплять и более эффективно применять любые механизмы. Тех, кто всегда уповает на один и тот же управленческий инструментарий, ждут поражения и неудачи. Каждый механизм – это целый мир, в котором надо хорошо ориентироваться и уверенно его применять.

Простейший пример. Многие родители, обсуждая действия учителей в присутствии детей, нелюбезно характеризуют педагогов, невольно подрывая их авторитет. Но в школах между учителями и учениками сотрудничество ведётся обычно на авторитарной основе. Критические слова и высказываемое недовольство родителями учителями подрывают авторитет педагогов в глазах детей, а значит, падает и эффективность авторитарного механизма, на котором базируется весь учебный процесс. Таким образом родители, подрывая репутацию учителей, невольно снижают эффективность учебного и воспитательного процессов своих детей. Уважение школьников к учителям – краеугольный камень авторитарного механизма, а неуважение сильно снижает возможности учёбы.

Таблица 1 показывает не только как усиливать механизмы сотрудничества, но и перечисляет способы ослабления каждого из них. В условиях ведения организационных войн именно в этих вопросах идет борьба, укрепляются, ослабляются или подрываются механизмы, применяемые противником.

Представим себе два противостоящих друг другу равных по численности стрелковых подразделения. Несложно допустить, что у сторон в основном равное техническое оснащение и примерно равный опыт. В таких условиях решающим фактором обычно становится организационная мощь, которую часто называют «воинским духом».

Если используется авторитарно-принудительная организация, то победит скорее всего та армия, в которой: выше авторитет командиров, строже дисциплина, больше забота о солдатах, лучше поставлена воспитательная работа, лучшая система поощрения и награждений, а также строже спрос за нарушение порядка. Твёрдое управление войсками скорее обеспечит победу, поскольку эта оргсистема окажется более крепкой, надёжной и эффективной.

§ 3. МЕТАМОРФОЗЫ

Свойства основных механизмов сотрудничества, которые мы выше рассматривали без всяких переходных или промежуточных форм, можно считать классическими. В реальности их функционирование имеет множество нюансов. Одни и те же действия или фразы могут пониматься участниками неодинаково и неоднозначно.

Например, слова: «Завтра к вечеру задание должно быть выполнено» могут восприниматься совершенно по-разному. При принудительной ментальности исполнителя они будут поняты как строгий приказ. При авторитарной – как указание или призыв. При договорной – как предложение условий сделки. Соответствующими будут и ответы. В принудительном: «Есть!» В авторитарном: «Постараюсь», а в договорном: «Согласен» или «Не обещаю, но попробую».

По подобным ответам можно судить о внутреннем настрое исполнителя на те или иные формы отношений. И это подскажет соответствующие формы постановки задач, контроля и принятия управляющих мер воздействия.

Поскольку одну и ту же фразу взаимодействующие стороны могут трактовать в рамках разных, не совпадающих отношений, то и характер сотрудничества может принимать разные формы. Фразу, которую один поймёт как приказ со скрытой угрозой, другой воспримет как рекомендацию или предложение.

В условиях использования бинарных механизмов очень часто ведомый и ведущий по-разному понимают одни и те же слова. Один может быть ориентирован на основной из используемых механизмов, а другой, скажем, на вспомогательный.

Нередко руководитель может параллельно использовать даже три разных механизма. Так, учительница младших классов на уроках зачастую одновременно применяет машинальный, принудительный и авторитарный механизмы. С самыми неразвитыми детьми – машинальный, с шаловливыми – принудительный, а с более развитыми и послушными – авторитарный. Первым она многократно даёт решать простейшие, однотипные задачи, чтобы выработать и закрепить элементарные навыки. Вторых с помощью угроз принуждает решать задачи, а третьих побуждает соревноваться в решении задач, чтобы заслужить её похвалу.

Ей самой при этом приходится в процессе урока многократно перестраиваться: то повторять одно и то же, то строго кого-то принуждать, косвенно угрожая и другим, а то выполнять роль арбитра соревнующихся.

Разумеется, в каждом из приведённых вариантов возможны различные нюансы, небольшие изменения и подвижки в настрое учеников и учительницы, поскольку каждый человек – это особый, индивидуальный мир.

Когда новобранцы впервые попадают в воинскую часть, им всё страшновато. Внутренне они обычно настроены на принудительный механизм, на непотворение. Этим пользуются армейские шутники-«старички», давая салагам абсурдные задания типа: «возьми веник, полезай на крышу и отгоняй от антенны радиопомехи».

Через какое-то время молодые солдаты начинают понимать подобные шутки, у них пропадают страх и настрой на принудительные отношения. Появляется способность использовать более совершенные отношения сотрудничества.

В класс пришла новая учительница. Вид и поведение у неё строгие. Ученики невольно настроились на принудительные (П) отношения. Шли дни и недели, и ученики постепенно перестали бояться учительницу, росло к ней уважение. Через некоторое время отношения стали преимущественно авторитарными (А), т.е. уважительными со стороны детей.

В процессе функционирования механизмы нередко перерождаются. Начавшись как договорный, МС переходит в авторитарный, а то и принудительный.

Один хозяин частного предприятия для частого совершения безнаказанных противоправных хозяйственно-финансовых операций принял в заместители человека, остро нуждавшегося в погашении огромного, непосильного долга. Его семье грозило выселение на улицу. Хозяин пообещал ему оклад в 10 раз больший, чем тот имел на прежнем месте. Эти условия оказались фантастически спасительными. От такого оклада заместитель отказаться не смог, хотя директор дал понять, что ему нужен нещепетильный исполнитель любых его распоряжений, включая незаконные.

И условия были приняты. Формально отношения между этими людьми имели договорный характер (Д). Но на самом деле условия сотрудничества были принудительными (П). Заместитель изначально не хотел рисковать, но страх потерять квартиру принуждал его подчиниться хозяину. Отношения между хозяином и его заместителем фактически оказались принудительными, ведь в их основе лежало не равноправное соглашение, а страх, подавление ведомого ведущим. Так под личиной договорного механизма (Д) фактически порою используется принудительный механизм (П). Посторонним это может быть не очень заметно, но реальные отношения бывают именно таковы.

Ещё пример. Два картёжника сели играть в «дурака». В начале игры отношения между партнёрами были явно договорные и партнерские. Условились, что проигравший кукарекает. Через какое-то время часто кукарекавший стал замечать, что партнёр хитрит, нарушает правила. Кукарекать стало обидно. Захотелось разоблачения соперника. Начались взаимные упреки.

Отношения между игроками испортились. Появились недоверие, подозрительность и злоба друг к другу.

Изначально договорные отношения превратились в принудительные. Произошла резкая метаморфоза отношений – ссора. Реальные перипетии сотрудничества могут влиять на изменение его характера как в сторону упрощения и огрубления, так и в сторону большей гуманности и совершенства.

§ 4. ПРЕДЕЛЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗНЫХ МЕХАНИЗМОВ

Отличия механизмов сотрудничества друг от друга касаются и границ их возможностей. Этот очень важный аспект. Достаточно вспомнить, что история демонстрирует яркие примеры развала или краха тех или иных форм организации, которые до этого прекрасно функционировали. Когда-то прекратило существование первобытно-общинное устройство общества, сохранившееся сегодня лишь на самых отдалённых и глухих островах или в непроходимых джунглях, где до сих пор ещё используют механизм машинального сотрудничества. Позже долго существовали различные формы принудительной, рабской организации работ на плантациях, в каменоломнях и во многих других сферах деятельности. Классический пример – Римская империя. На смену рабовладению в Европе постепенно пришёл феодализм, который использовал авторитарную организацию. В те времена это был гигантский шаг вперёд.

Сегодня Европа базируется уже на господстве рыночных отношений – основной форме договорного механизма. Он широко используется уже в течение двух-трёх веков, но где-то с середины XX века испытывает серьёзные организационные проблемы, а с начала XXI века явно переживает глубокий системный кризис, который стал следствием того, что теперь и рыночное общество с его базовым договорным механизмом объективно подошло к исчерпанию своих возможностей в экономически развитых странах. Но это суждение не касается развивающихся стран.

Теория организационной деятельности подсказывает пути выхода из нынешнего кризиса. Поскольку эти процессы закономерны, то весьма полезно проследить, в результате каких причин или недостатков разрушались использовавшиеся в прошлом механизмы сотрудничества. Каковы пределы возможностей у каждого из них? Это тем более полезно знать, что рассматриваемые закономерности относятся не только к целым странам, но и к каждой оргсистеме в отдельности.

ПРЕДЕЛЫ МЕХАНИЗМА МАШИНАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Этот МС может использоваться и развиваться лишь в условиях достаточной стабильности всех факторов сотрудничества: состава за-



Машинальный механизм

дач, их сложности, динамичности и характеристик участников. Только в стабильной, неизменной среде можно пользоваться старыми навыками и традициями. Там, где на Земле среда обитания долго остаётся неизменной, до сего дня используются первобытно-общинные отношения, машинальный или машинально-принудительный механизмы. Если названные выше факторы оказывались изменчи-

выми, то машинальный механизм становился неспособным к эффективному функционированию. Используя традиционные действия и привычные навыки машинальный механизм очень плохо приспособляется к новым условиям сотрудничества, делая его неэффективным. Поэтому сегодня машинальное сотрудничество либо не используется, либо превращается во вспомогательный элемент других механизмов.

ПРЕДЕЛЫ ПРИНУДИТЕЛЬНОГО МЕХАНИЗМА

Пределы возможностей применения принудительного механизма определяются способностью принуждающего держать ведомых в повиновении. Но если невозможно непрерывно поддерживать страх, то принудительные отношения разрушаются.

Принудительный механизм может функционировать, если ведомые слабее и подавлены, а ведущие сильнее и смелее. В таких условиях грабёж и насилие достаточно эффективны. Если же, скажем, рабы массово портят орудия труда, активно сопротивляются и встают против насилия, то принудительный механизм становится не пригодным, как это произошло, например, при развале Римской империи. Историческое развитие цивилизации делает общественную среду всё более безопасной и гуманной, а насилие и угрозы физической расправы ограничиваются, а то и вовсе ставятся обществом вне закона. Принудительный механизм официально допустим в основ-

ном лишь в силовых структурах, на войне и в пенитенциарной системе. Но в хозяйственной сфере у него перспектив практически нет, да и он не способен уже играть ведущую роль во многих сферах деятельности.

ПРЕДЕЛЫ АВТОРИТАРНОГО МЕХАНИЗМА

Его возможности определяются силой и характером авторитета руководителя, готовностью исполнителей признавать и почитать начальника, послушно выполнять его волю, признавать превосходство и право на распределение совместно созданного продукта. Если же авторитета нет или его величина недостаточна, то данный механизм ослабевает, а потом прекращает своё действие, и авторитарная организация разваливается. Это многократно происходило в истории и происходит в наше время.

Советская оргсистема базировалась в основном на авторитете правящей партии (КПСС). Но политикой гласности этот авторитет был подорван, что и стало главной причиной развала огромной страны.

Авторитета можно лишиться в силу множества причин. Во-первых, сам руководитель (глава) может допускать серьёзные ошибки. Во-вторых, у него могут быть внутренние соперники на главенство, способные продемонстрировать свое превосходство над ним в каких-то сферах (богатстве, ловкости, мудрости, щедрости, порядочности, наличии поддержки со стороны или других качествах и умениях). В-третьих, возможно появление внешней силы, прямо или косвенно подрывающей авторитет действующего руководства, в результате чего теряется возможность эффективно пользоваться данным механизмом.

Авторитарный механизм (Д+а) в развитых странах потерял главенствующую роль, а во многих других, как и у нас (А+д), пока её сохраняет. Многие убеждены, что пора его полностью упразднить. К этому призывают обычно горячие, но некомпетентные головы. Авторитарный механизм в паре с договорным может ещё немало и совершенно объективно послужить, ведь он пока используется практически во всех сферах деятельности. Не только у нас, но и в развитых странах он играет важную роль в государственном аппарате, армии, в образовании, медицине и многих других сферах, не исключая широкого

применения, а то и преобладания договорного механизма в хозяйственной сфере.

Так, формы работы многих глав государств в президентских республиках во многом авторитарные. Правда, это в большей или меньшей степени ограничивается законодательно.

Пределы возможностей применения авторитарного механизма определяются готовностью исполнителей признавать превосходство руководителей и почитать их. Авторитарный механизм будет широко применяться, пока существуют большие отличия в величине прав, умений, компетентности и способностях участников сотрудничества. Сфера его эффективного использования постепенно объективно сужается с ростом профессионализма и равноправия участников оргсистем. Господство авторитарных отношений постепенно прекращается, если у всех сотрудничающих появляются возможность и желание самостоятельно предлагать свои услуги на свободном рынке или когда существенно усложняются задачи. Так исподволь происходит организационное развитие.

ПРЕДЕЛЫ МЕХАНИЗМА ДОГОВОРНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

В договорном механизме основой всего является стремление владельца имущества получить прибыль. Если она невозможна в принципе, то договорный механизм неприменим, т.е. он реально существовать не может. Например, какой-то субъект не имеет возможности ничего продать и ничего купить. С ним договорное сотрудничество практически невозможно. Поэтому развитие рыночного (капиталистического) хозяйства реально лишь в условиях расширения объёмов продаж, числа собственников, появления новых рынков сбыта. В противном случае (при сужении рынка или его обвале) рыночное хозяйство сначала испытывает трудности, а потом и сворачивается. История капитализма, использующего договорный механизм, показывает, что он развивался, пока прирастал колониями и зависимыми странами, куда можно было сбывать товар, или грабить их различными «законными», «цивилизованными» способами с помощью неравноправных договоров.

Рыночное общество использует либеральную идеологию, согласно которой «обогащайся, если можешь», «каждый за себя», «деньги не пахнут», «не пойман – не вор», «неудачник пусть плачет»,

«частное важнее общественного». Такие принципы позволяют и обманывать, и грабить, и даже уничтожать других, если это выгодно и не грозит неприемлемым ущербом тому, кто хитрее, богаче и сильнее.

В отличие от распространяемого мифа рыночные условия хозяйствования в принципе не позволяют всем богатеть. Это общество конкуренции, борьбы за ограниченные ресурсы. Одни в этой борьбе экономически выигрывают, а другие проигрывают. Сочувствовать же проигравшим здесь не принято.

Неизбежно происходит дифференциация доходов и имущественное расслоение общества. Со временем большинство участников рынка оказываются на обочине. Их участь незавидна. Они становятся «кормом» для более успешных, ловких и безжалостных. Принцип «обогащайся, пока можешь» допускает огромное число способов жить за счёт других. Это не только законная эксплуатация или спекуляция, но и масса финансовых махинаций и инструментов (кредиты, залоги под грабительские проценты и многое другое), а также повсеместная, безраздельная власть денег. Всё это в условиях мирового господства финансовой олигархии в конце концов не могло кончиться добром. И сегодня применение договорного механизма в развитых странах испытывает глубочайший кризис, угрожающий мировому господству «золотого миллиарда».

Каковы пределы возможностей использования договорного механизма? Этот вопрос сейчас очень актуален в экономически развитых странах. Да и для нас, осваивающих рыночные формы хозяйствования, он тоже небезразличен. Всех интересуют два момента. Что происходит в глобальной рыночной экономике? Очередной кризис или это «звоночек» перед неминуемым экономическим коллапсом? Каков выход из создавшегося положения?

В научном аспекте эти вопросы можно сформулировать несколько иначе: каковы пределы в развитии и применении договорного механизма в западных странах? С помощью какого механизма можно решить возникшие организационно-управленческие проблемы?

Широко известно, что развитие рыночного хозяйства (т.е. преимущественно договорно-авторитарной организации, Д+а) ограничива-

ется возможностями расширения рынков сбыта, наличием достаточного спроса и превосходством над конкурентами. Названные факторы действительно сейчас сковывают развитие рыночных форм хозяйствования на Западе и не обещают больших перспектив для нас. Почему рыночная экономика, длительно обеспечивавшая высокий жизненный уровень населения Европы, оказалась неспособной эффективно функционировать в настоящее время? Потому что в современных условиях она наткнулась на собственные сугубо рыночные проблемы: сильную конкуренцию дешёвых товаров из Китая и Юго-Восточной Азии; алчное поведение на мировой арене США; отсутствие растущих рынков сбыта; резкое усложнение современных хозяйственных и научных задач и т.д.

В Европе договорный механизм во многом уже исчерпал свои конструктивные возможности и увяз в своих недостатках. Они заключаются в фундаментальных основах и фактической практике применения: безраздельном господстве капитала, всё чаще готового попирать законы и правила рынка, а также в растущей стратификации, неравенстве фактических прав населения, необузданной жадности хозяев денег и партнёров, в неограниченной погоне за прибылью, в отсутствии контроля общества за действиями финансовой олигархии, в губительном приоритете частных интересов над общественными. Сегодня владельцы мировых финансовых институтов безнаказанно творят всё, что им вздумается, вплоть до осуществления плановых мероприятий по уничтожению населения Земли. Что уж тут говорить о других вопросах! Открыто или тайно возвращаясь к использованию авторитарных инструментов, олигархия разрушает свой базовый договорный механизм. Рубят сук, на котором сидят. Это особенно болезненно происходит в диапазоне 60-70 ус («зрелый рынок»). Прав был Карл Маркс: нет такого преступления, на которое не пошёл бы капитал ради прибыли в 300%. Ради своей выгоды и наживы западные страны стремятся закабалить весь остальной мир, не останавливаясь ни перед какими преступлениями, включая обычные и бактериологические войны, терроризм и диверсии.

В руках мировых хозяев денег договорный механизм используется всё более неправильно и преступно, с нарушением экономических законов и правил, в интересах горстки алчных, малокультурных людей. В условиях массового попрания крупным капиталом законов

и прав населения договорный механизм нормально работать уже не может. Получив в свои руки практически неограниченные возможности бесконтрольно печатать деньги, олигархия вынужденно уничтожает сама себя.

Ради сохранения и увеличения прибыли всё чаще умышленно тормозится научно-техническое развитие, происходит скупка конкурирующих изобретений и патентов для их уничтожения, сокрытия или торможения. Нередко ради сохранения сверхприбылей и своего господства на рынке транснациональные компании идут на уничтожение самих изобретателей, конструкторов, авторов или инициаторов создания принципиальных новинок, запугивают правительства соответствующих стран, устраивают диверсии и теракты и даже используют для этого террористические организации. Особенно много таких проблем в сфере энергетики, в генетике и биологии, где существует большой научный задел и есть средства для принципиально новых достижений. Но балом правят алчность с преступностью, и страдает весь мир.

Договорный механизм не позволяет производить и поставлять населению очень дешёвые товары и даже лекарства, не обеспечивающие получения капиталом достаточной прибыли. Например, при переходе стран бывшего СССР к рынку из торговой сети быстро исчезли ранее массовые, очень дешёвые товары: газеты, газированная вода, квас, ученические тетради, хлеб и т.д. Исчезли бесплатные блага: жильё, детские учреждения, медицина, образование, проезд в общественном транспорте, аттракционы в парках, места на пляжах и многое, многое другое. Это не случайно. Это закономерно и присуще капитализму.

Народное хозяйство СССР, ориентированное на социальные цели, при переходе к господству договорного механизма (рынка) перенацелилось на получение максимальной прибыли небольшим кругом лиц. В результате усиливается материальное расслоение общества, тормозится хозяйственное развитие, снижается жизненный уровень населения, стопорятся самые эффективные научные разработки в интересах населения, разрушается экология и т.д.

На Западе общественные интересы ещё более вступили в противоречие с интересами хозяев мировых денег. Интересы большинства

населения открыто приносятся в жертву капиталу. Всё больше разговоров о «перенаселённости» Земли. Финансовая олигархия повсеместно порождает войны, голод и насилие, массово уничтожает людей. И это явный признак заката господства договорного (Д+а) механизма. Люди из бывшего СССР познали преимущества социального государства. Инстинкт самосохранения у населения неизбежно возобладает. Если отказаться от ведущей роли договорного механизма, то названные проблемы (при наличии соответствующей политической воли) можно было бы достаточно легко решить.

Так бесславно заканчивается двухвековое господство договорного механизма на Западе. На его пышных похоронах надо всё-таки отметить и его прошлые исторические заслуги: промышленную революцию, географические открытия, огромное число технических изобретений, создание и распространение бытовой техники, автоматической связи, несомненное повышение в XX веке жизненных стандартов и т.д.

Но сегодня рыночные организационные формы не способны решить жизненно важные и сложные задачи: нарастающие экологические, энергетические, демографические, сырьевые и многие другие мировые кризисы. Например, сегодняшней нерешаемой в рамках рыночных принципов проблемой является массовая миграция в Европу из Азии и Африки. Действующее в ЕС рыночное гражданское законодательство, как показала сама жизнь, не позволяет эффективно решить проблему наплыва беженцев. Официально устоявшиеся рыночные нормы «равенства» и «незыблемости прав человека» приводят в Европу миллионы мигрантов. Вместо хороших гражданских порядков и социальных завоеваний возникает хаос, поскольку появились люди с нерыночной ментальностью, устоями и традициями, не вписывающиеся в рыночные нормы, по которым государству приходится содержать бездельников и бродяг. При этом западная научная и политическая мысль пребывает в ступоре.

Между тем в рамках ТОД легко найти выход, позволяющий успешно решить главные проблемы ЕС. Это – освоение государственными органами механизма коллегиального сотрудничества (в рамках Д+к механизма). Но для его внедрения нужно отказаться от полного господства договорных принципов организации и рыночного

взгляда на самого человека как на объект эксплуатации и потребителя товаров. Длительный период времени на мировом рынке господствовали США благодаря обогащению на войнах, географическому положению, наличию огромных финансовых ресурсов, возможности неограниченной эмиссии доллара и неравномерности развития мирового рыночного хозяйства. Но ход исторических событий, стихийные законы рынка привели к тому, что экономически вперёд вышел Китай, и США начинают уступать ему по экономической мощи. Если США это соревнование проиграют, то потеряют всё, включая высокий жизненный уровень населения. Поэтому они ведут борьбу на уничтожение конкурентов, не брезгуя никакими средствами. России и другим странам Таможенного союза приходится находить и отстаивать своё место в этой непримиримой борьбе.

Фактически идёт третья мировая гибридная война. Китай пытается вести её максимально аккуратно, без излишних обострений, полагаясь прежде всего на свой экономический и людской потенциал. Но у США в арсенале остаются в основном только незаконные, агрессивные, бесчеловечные действия, подлости и преступления. Разворачивается война за господство в завтрашнем мире. В этой войне всем придётся выбирать для себя одну из сторон.

Россия стремится восстановить свое место в мире в качестве великой державы, способной противостоять любым посягательствам на свои ресурсы, законные права, свободу и независимость.

В целом договорный механизм как основа мирового хозяйствования пришёл к последнему этапу своего существования. Мы свидетели объективного краха мировой капиталистической системы. Сейчас на основе договорного механизма могут развиваться только те страны, которые ещё не до конца его освоили, т.е. развивающиеся страны. Но Европейский союз, США, Япония и Канада не могут уже развиваться в рамках рыночной экономики. Они испытывают системный кризис и не знают из него выхода. Капитализму как мировой системе хозяйствования приходит конец. Конечно, это займёт не один-два года, а несколько больше.

Судьба договорного механизма на мировой арене, пожалуй, будет во многом зависеть от Китая. Пока китайский вариант авторитарно-

договорных отношений достаточно эффективен и имеет определённую перспективу. Правда, это не признают многие экономисты и политологи.

ПРЕДЕЛЫ КОЛЛЕГИАЛЬНОГО МЕХАНИЗМА

Этот механизм в отличие от договорного основывается на совершенно иных принципах – на преобладании общественного интереса над личным, частным. Здесь развитие общества, его организации является залогом развития каждого его члена. Границы применения и развития коллегиального механизма определяются общими интересами, способностями, общими задачами и решениями.

Здесь ни у одного члена организации нет исключительных прав и возможностей действовать в ущерб остальным. Достичь чего-то можно только вместе, а не вопреки остальным членам коллектива. При наличии хотя бы одного несогласного с общим решением задача становится нерешаемой на основе консенсуса.

Таким образом, у каждого МС свои возможности для функционирования и развития. Потенциалы механизмов всегда ограничены их особенностями и характером его применения. Когда возможности используемого механизма исчерпываются, то желателен переход к более совершенному. Это позволяет эффективнее решать более сложные задачи в интересах всё большего числа членов организации.

Выше мы отметили, что в рамках господства договорного механизма проблема наплыва мигрантов в Европу в принципе не может быть решена, поскольку мигрантам недостаёт социальной зрелости, а гражданское законодательство в ЕС рассчитано на лиц с договорной ментальностью, т.е. достаточно развитой.

А каковы в этом плане возможности у общества, в котором будет господствовать коллегиальный механизм? Он вместо автоматического наделения каждого мигранта формально равными со всеми правами (Д) может предложить коллегиально устанавливаемый каждому рейтинг компетентности или социальной зрелости (К) (без коллегиального участия самих мигрантов), который будет определять его общественный статус, права на получение работы и других социальных благ. Но это уже совсем иная концепция гражданина, опирающаяся на новую парадигму, – главенство общественных интересов

над частными. Таким образом в новом типе организации может быть успешно решена и проблема массового наплыва мигрантов в ЕС. Но пойдёт ли Европа на кардинальное изменение организационных основ общественного устройства, на идеологическую революцию, на отдельные изъятия или ограничения рыночных законов, правил и идей в пользу коллективистских? Это большой и сложный политический вопрос. Пределы возможностей коллегиального механизма определяются совместно осознаваемыми общими интересами, задачами и способностями коллектива. В этом механизме ни у кого нет каких-то прав и возможностей действовать в ущерб остальным. Это, по сути, первый организационный механизм, действительно стоящий на страже интересов каждого. Все другие механизмы так или иначе допускают или предполагают действия одних лиц в ущерб другим. Например, хваленая либеральная демократия совершенно спокойно допускает нещадную эксплуатацию, колониальное паразитирование, ограбление, а то и уничтожение других, лишь бы было себе хорошо. Настоящую социальную защищённость всех людей может обеспечивать только главенство коллегиального механизма. Только в нём коренные интересы участников не противоречат друг другу.

Пределы возможностей этого механизма по большому счёту определяются уровнем компетенции, знаний и возможностей лиц, совместно принимающих решения, базирующиеся на общем потенциале участников.

Подводя итог всему сказанному, можно констатировать, что дальнейшее организационное развитие объективно требует от нас постепенного освоения в качестве преобладающего договорного механизма сотрудничества при постепенном сокращении ведущей роли авторитарного. Но на высших уровнях (управление политикой региона, области, отрасли) всё более необходимо использование коллегиального механизма. Этот процесс не следует ни затягивать, ни торопить. Тогда развитие будет проходить достаточно гладко, надёжно, последовательно и эффективно, без трагических столкновений интересов и социальных потрясений.

В тех оргсистемах, где договорный механизм стал уже преобладающим и исчерпывает возможности дальнейшего роста и развития оргсистемы, следует готовить предпосылки для освоения элементов механизма коллегиального сотрудничества.

§ 5. КОНТРОЛЬ

В системах управления большое внимание традиционно уделяется контролю. На языке кибернетики «контроль» – это обратная связь, позволяющая адекватно координировать деятельность исполнителей. Отсутствие соответствующего контроля может приводить к срыву решения стоящих задач.

Но далеко не все правильно понимают возможности разных форм контроля. Часто встречается непонимание того, что контроль как вид деятельности должен быть не только разным, но и соответствующим реальным условиям сотрудничества. В противном случае он окажется неэффективным. Рассмотрим это в таблице 1.

Таблица 1.

ЦЕЛИ, ФОРМЫ И ПРИМЕРЫ КОНТРОЛЯ

МС	ЦЕЛИ КОНТРОЛЯ	ФОРМЫ И ПРИМЕРЫ КОНТРОЛЯ
Машинальный	Проверка соблюдения образцов	Надзор и наблюдение за исполнителями, попытки подражания
Принудительный	Принуждение и устрашение	Работа охраны, конвоя, командиров, воспитателей, надсмотрщиков. Инспекции, переключки, устрашение и психологическое подавление
Авторитарный	Соблюдение иерархии и статуса	Работа учётчиков, контролёров, старших, проверка отчётов, ревизии, контроль представителей начальства, проверки, военная приёмка продукции
Договорный	Оценка выгоды	Ведение бухучёта, контроль сохранности, соблюдение договоров, бухгалтерские сверки, анализ отчётности, контроль за выгодностью

Коллегиальный	Контроль соблюдения процедур решений	Коллегиальные обсуждения и оценки, совещания и консилиумы, рассмотрение разногласий, совместный поиск истины
Саможеланный	Самоконтроль	Самооценки, ознакомление с отзывами и оценками результатов

Указанные в таблице формы контроля в одних механизмах сотрудничества могут не подходить для других механизмов. Соседние формы контроля зачастую взаимозаменяемы или хотя бы совместимы. Но отстоящие друг от друга на две строки таблицы и более, несовместимы, а то и немыслимы.

Так, инспекции возможны как в принудительном механизме (П), так и в авторитарном (А). Однако в коллегиальном (К) они неприемлемы, а в саможеланном вообще немыслимы. Контроль путём видеонаблюдения вполне соответствует принудительному механизму (П), но неприемлем, например, для контроля за работой бухгалтерии, поскольку бухучёт соответствует договорному механизму (Д), отстоящему от принудительного на две строки. Между тем некоторые руководители пытаются контролировать работу бухгалтерии с помощью установки видеокамер или, скажем, применения пропускной системы. Такой контроль (П) в условиях применения договорного механизма неэффективен. Нарушения в ведении бухгалтерского учёта не обнаруживаются столь примитивными способами. И прибыль от такого надзора не увеличится. Для контроля сохранности материальных и денежных средств существуют следующие формы предварительного и последующего контроля: проверки отчётности; ревизии по документации; встречные проверки; инвентаризации; сверки между разными бухгалтериями; взыскание задолженностей; строгое оформление и проверка документов; правильный подбор и воспитание персонала, включая наказания.

Если руководитель сам имеет преимущественно авторитарный или принудительный тип ментальности и сам нарушает установленные правила, то он будет склонен применять не сложный и строгий бухгалтерский учёт и экономический анализ, а станет подглядывать,

подслушивать, поощрять жалобы и доносы, многих в чём-то подозревать. Но если нарушителями используются более скрытные и сложные методы хищений, то примитивными формами контроля нарушений проблему не решить.

Знание рассмотренных здесь закономерностей организации контроля весьма полезно. Порой руководители, не понимая тонкостей этого вопроса, используют в своей работе либо слишком примитивные, либо слишком сложные формы контроля, что снижает его эффективность. Если используются договорные или коллегиальные формы сотрудничества, то проявления грубого контроля могут испортить деловые отношения. В любом случае уровень контроля не должен быть примитивнее уровня отношений сотрудничества. Как в брачном союзе излишняя ревность может помешать хорошим отношениям, так и деловое сотрудничество нельзя портить примитивным недоверием, подозрениями и оскорбительным контролем. Уровень доверия и контроля должен соответствовать требуемому качеству сотрудничества. Чтобы не допускать в этом вопросе ошибок, надо хорошо знать содержание приведённой выше таблицы и соблюдать эти закономерности, не игнорировать их.

§ 6. ПРАВДА И ЛОЖЬ

Одним из очень интересных теоретических вопросов ТОД является присутствие правды и лжи в разных механизмах сотрудничества.

Проследим это в каждом из механизмов.

В машинальном механизме нет чётких понятий лжи и правды потому, что здесь поведение неосмысленное. Есть лишь представление о соответствии или несоответствии действий принятому образцу. За правильные принимаются действия, соответствующие пониманию существующего порядка или традиции, обеспечивающие необходимую согласованность действий, а за неправильные – не соответствующие им.

В принудительном механизме ложь является одним из важнейших и необходимых элементов взаимодействия участников.

С её помощью умышленно изменяют информацию о состоянии среды или результатах деятельности, скрывают свои намерения,

вину перед начальством, вводят в заблуждение противников и соперников, запугивают принуждаемых, добиваются от других тех или иных действий, побуждают соперников и врагов к ошибочным выводам и поступкам.

В принудительном механизме ложь – нормальное, совершенно естественное явление, обычный инструмент ведущих и ведомых, принуждающих и принуждаемых. Исполнитель в этом механизме боязлив. Им движет страх. Ложь, введение в заблуждение дезинформируют, скрывают или искажают истину. Ложь – мощнейший инструмент в принудительном сотрудничестве. Во-первых, запугивать можно не только созданием реальных угроз, но и ложным информированием. Во-вторых, страх вызывают не только прямые, но и косвенные угрозы. Страх могут вызывать даже неизвестность и темнота. В-третьих, страх толкает к объединению ради усиления совместных позиций, к подчинению слабых сильными.

В принудительном механизме все друг с другом неискренни, в большей или меньшей степени лгут друг другу. Принуждающие зачастую словесно преувеличивают свою силу, если она не совсем достаточна, а принуждаемые демонстрируют свою мнимую покорность, исполнительность, отчаянность и лояльность. Люди привыкают ко лжи во всём и всегда. Ложь в этом механизме является нормой, привычкой. Ею не возмущаются, правды и справедливости от окружающих по большей части здесь не ждут.

Только слабым запрещается лгать сильным. За это наказывают. В остальном же царит понимание, что все хитрят и обманывают друг друга по мере смелости, изворотливости и возможностей. Здесь ложь не считается аморальной, ведь никто никому изначально не верит. Скажем, военная хитрость даже похвальна и считается признаком ума и мастерства. Взывать к чьей-то совести из-за обмана здесь бессмысленно. Мораль тут такая: кто сильнее, тот и прав; кто смел, тот и съел; обхитрил – молодец; сила всегда права. Бывает, что правда здесь никому не нужна. Слабых она может выдать за более сильных.

Яркие примеры массового вранья даёт история Великой Отечественной войны. Неудачное командование войсками в начальный период происходило вперемешку с массовой ложью о состоянии дел, ходе боев и отступлениях. Страх командующих перед наказанием

за допущенные ошибки и потери только увеличивался и рождал новые потоки лжи вышестоящим штабам. В таком положении ложь вводит в заблуждение своё начальство и становится союзником противника. Тем не менее людям всё-таки хоть какая-то правда, хоть с запозданием, бывает очень нужна.

Поскольку в прошлом примитивные механизмы использовались шире, то лжецы, льстецы и хвастуны были на каждом шагу. Это порождало массу разоблачений и взаимных обвинений, быстро разобратся в которых было невозможно.

Находить правду пытались даже по жребию или на дуэлях, полагаясь на справедливость Господа Бога. Немудрено, что при этом очень часто проигрывал и даже погибал невиновный.

Попытки искать правду с помощью силы предпринимались веками. Это, например, применение пыток, угроз и шантажа при расследованиях. Но огромный опыт человечества в этой сфере привёл к выводу о бесперспективности, вредности и бессмысленности таких методов, поскольку они обеспечивали не столько нахождение истины, сколько назначении виновного, который на самом деле часто не был виновен. Со временем общество пришло к законодательному запрету пыток и истязаний в процессе допросов и расследований.

В принципе доведение подозреваемого до состояния полной покорности, подавленности, непротивления силе, признания совершённых и несовершённых преступлений нередко даёт требуемый результат, но его зачастую нечем подтвердить. Страх сам по себе часто рождает обман и дополнительную ложь. Поэтому принудительные способы поиска истины всё чаще упраздняются. Так, например, по уставу израильской армии, «Если тебе в плену угрожают пытками или смертью, немедленно выдавай все известные тебе военные тайны. Помни, что самое дорогое – жизнь»¹. Это говорит о том, что в Израиле возможности принудительного механизма в раскрытии тайн ценятся ниже жизни своих солдат.

У каждого организационного механизма своя мораль, система ценностей и правда. Механизм принудительного сотрудничества ши-

¹ Источник: <https://vikent.ru/enc/4189/>

роко использует ложь. Искать с его помощью правду часто невозможно. Ложь и провокации ради оправдания преступлений – очень распространённое явление.

Особенно важно знать правду при поиске научной истины. Он требует добровольного, сознательного участия членов научного коллектива, без использования угроз и принуждения, когда каждого бы приходилось заставлять работать, непрерывно контролировать, а за малейшие промахи или вредительство наказывать. Можно ли представить, чтобы, скажем, лётчик-испытатель или геолог работали принудительно, а потому постоянно обманывали начальство? В таких сферах как минимум нужен договорный, а ещё лучше – коллегиальный механизм сотрудничества с соответствующим уровнем развития социальной зрелости, в том числе и доверия.

Если же речь идет о неквалифицированных участниках, практикантах или учениках, то с ними обычно эффективнее оказывается авторитарное управление, поскольку без послушания высококвалифицированному руководителю они не справятся с решаемой задачей и не приобретут необходимую компетенцию. Не утверждаю, что с помощью силы никогда не найти и не отстаять правду. Но сегодня это обычно лучше делать другими, более совершенными и гуманными средствами.

В авторитарном механизме прав тот, у кого выше статус. У него же обычно и больший доступ к нужной информации. Рядовые исполнители менее осведомлены и чаще ошибаются. Тем более что в авторитарных организациях руководство зачастую сортирует, проверяет поступающую информацию и тенденциозно её изменяет для своих подчинённых.

Участники авторитарных оргсистем часто вводят в заблуждение и вышестоящих, и нижестоящих должностных лиц. Но ложь здесь не столь грубая, как в принудительном механизме. Она часто используется лишь для преувеличения своих заслуг, сглаживания промахов, оправдания ошибок и недостатков, повышения авторитета старших. Ложь здесь формально не приветствуется, но фактически широко используется.

Например, во времена правления Н.С. Хрущёва враньё и лицемерие в официальной пропаганде СССР не только широко использовались руководством страны, но даже были подвергнуты чистке многие

архивные данные, подтасованы или уничтожены документальные свидетельства правонарушений лично Хрущёва и ряда других лиц, и вину одних сваливали на других.

Практически повсеместно почти все агрессии оправдываются чудовищной ложью. Так, например, перед каждым вторжением в другую страну США разворачивают лживую кампанию в масс-медиа по оправданию своих агрессивных действий и дискредитации жертв агрессии.

Долгое время оставались сфальсифицированными целые исторические пласты прошлого России, Татарии, Европы, Советского Союза и мира. Обычно каждый победитель сочиняет свою историю, оправдывая собственные преступления и переносит вину на побеждённых. На лжи основывалось существование целых стран и империй. От господства лжи пострадал весь мир. Ложь бывает столь чудовищной, что правда и истина приобретают исключительную самоценность.

В авторитарных оргсистемах принято официально верить только руководителям, восхвалять их достоинства, успехи и заслуги. Это ложь на потоке. От начальства многое скрывается, ему часто льстят, но это тоже ложь. Лицемерие существенно искажает информацию, что приводит ко многим негативным последствиям. От массовой лжи страдают прежде всего сложные виды деятельности: научные исследования, разработки новых проектов, идеология, политическая пропаганда, новые направления в науке и технике, особенно там, где невозможно использовать объективные, инструментальные способы проверки и измерения результатов, или там, где нет достаточно компетентных руководителей.

По таким причинам в СССР произошло отставание в ряде наук и отраслей: кибернетике, генетике, ботанике, физике и др.

В авторитарно организованной науке начальство обычно паразитирует на занимаемых должностях, не давая пробиться новым результатам исследований, новым исследователям, проектам, открытиям, сделанным нетитулованными или независимыми лицами, ратующими за новую научную истину. Своего ученика и последователя официальный авторитет ещё может пропустить, но носителя новых идей, новых результатов, опровергающих старые, обычно искусственно тормозит и уж точно ему не содействует. Впрочем, повсеместно беззакония и преступления обычно прикрываются ложью.

Господствующие в авторитарной организации должностные лица ради укрепления своего положения сплошь и рядом поддерживают и покрывают ложь, виртуозно скрывают правду. При длительном господстве авторитарного механизма во многих сферах возникают мафиозные группировки, препятствующие быстрому развитию данной отрасли. Здесь всё решающим образом зависит от интересов и позиций руководителей, обладающих огромными правами. Поэтому в науке принудительный и авторитарный механизмы обычно противопоказаны.

Ложь в наше время весьма изобретательна. Ради её распространения и внушения используются новейшие научные средства. Так, разжигание межнациональной вражды и националистическая агитация, пронизанные ложью, позволяют одурачить огромную часть населения, а затем осуществлять массовый произвол, беззаконие, разграбление страны, оправдывая это чьими-то происками.

Но авторитарным руководителям с усложнением задач организаций, с повышением динамики изменений всё труднее обеспечивать контроль за содержанием информационных систем. Поэтому сфера эффективного использования авторитарного механизма постепенно сужается. Принципиально важное значение имеют правильный подбор и назначение руководителей, особенно в сложных сферах деятельности. От их квалификации, честности и преданности делу зависят успехи работы подчинённых коллективов и эффективность инвестиций в новые проекты.

Это касается, например, работы контролирующих органов, которые при авторитарно-принудительной организации могут сами безнаказанно нарушать законы, распространять ложь и совершать преступления при покровительстве сверху. В таких организациях нецелесообразно излишне опираться на авторитарный механизм. Он легко допускает субъективность и волюнтаризм, кумовство, необъективность принимаемых решений, массовое нарушение законов, поскольку при каждом случае появления в оргструктурах «блатного» начальника резко расширяется поле лжи и возможность для правонарушений большого числа работников.

Авторитарные организации обычно не отличаются соблюдением законов и объективностью решений. Напротив, во многих ситуациях они тяготеют к массовому беззаконию и обману.

Частая и беспорядочная смена глав авторитарных постепенно формирует соответствующую культуру, в которой процветают лесть, ложь, лицемерие, воровство, притворный патриотизм, что определяет моральное состояние общества. В качестве примера можно вспомнить чехарду генсеков в СССР в предгорбачёвский период. Это во многом расшатало идеологические основы страны и духовно подготовило её развал. Кадровая политика авторитарной организации должна обеспечивать: компетентность, преемственность управления, стабильность порядка. Эти основы кадровой политики были извращены и подорваны группировками Горбачёва и Ельцина, что причинило колоссальный ущерб.

В авторитарных системах оценки и варианты решений очень зависимы от изменений настроения, воли, мыслей отдельного человека, его честности, желаний, обещаний, смелости, внешних влияний и межличностных отношений (подчинённость, уважение, преданность, следование указаниям).

Совершенно недопустима коррупция на высших уровнях авторитарной иерархии. Подкуп высшего руководителя авторитарного государства или его подкуп – очень эффективная операция, равноценная победе в большой войне. У авторитарных систем есть ахиллесова пята – возможность вредительской смены главы, когда новый руководитель значительно хуже старого. Ещё хуже, если конкурирующей силой произведена насильственная смена первого руководителя. Это позволяет не только тайно изменить курс организации, но и подчинить её целиком.

Договорный механизм сотрудничества позволяет создавать более устойчивые против лжи и диверсий оргсистемы. В договорном механизме все решения имеют более надёжную и стабильную форму двухсторонних договоров и соглашений, что намного более постоянно и взаимно контролируемо. Договорные решения всегда более просчитаны, обоснованы, обсуждены и тщательно согласованы. Они создаются не одним человеком за минуту, а как минимум двумя, и более тщательно. При этом каждая сторона детально продумывает и обсуждает условия соглашения. В дальнейшем договор не может быть быстро изменён по воле одной стороны. Поэтому здесь меньше вероятность произвольных изменений, грубых ошибок, лжи или ис-

кажения истины. Они здесь менее вероятны. Это отражается и в имидже партнёра. Никто не станет заключать договор с тем, кто уже кого-то обманул.

Конечно, и в договорных оргсистемах возможны ошибки и просчёты. Но их вероятность, пожалуй, на порядок меньше, чем в авторитарных. Само собой, это не исключает случаев искажения истины, подлогов и ошибок в условиях договорного механизма. Но их вероятность здесь гораздо ниже. Кроме того, в договорных системах имеется целый ряд специальных элементов, обеспечивающих достоверность создаваемой и используемой информации. Здесь больше различных правил, положений, норм, элементов укрепления ответственности (письменное оформление, наличие подписей, печатей, регистрация, законодательные и договорные гарантии, судебная и правоохранительная системы и др.).

Все страны и народы постепенно социально прогрессируют в соответствии с универсальной шкалой организационного развития. Кто-то опережает других, кто-то отстает. Но в принципе все исторически развиваются в едином направлении. Поскольку у каждого механизма сотрудничества свои особенности в отношении правды и лжи, то применение того или иного МС в течение сотен или тысяч лет накладывает определённый отпечаток на культуру соответствующих народов. Если в какой-то стране тысячи лет применялся принудительный механизм, то можно с уверенностью сказать, что в этом обществе широко распространены обман, ложь, воровство, искажение истины, невыполнение обещаний и т.п. Если, скажем, у какого-то народа пару тысяч лет господствовал авторитарный тип организации, то степень уважения к начальству в культуре такого общества будет высокой. Так, в Китае, Корее и Японии данный механизм был хорошо отлажен и веками эффективно применялся. Формировались и шлифовались определённые традиции, которые уже в древности создали сохранившуюся доныне культуру с твёрдой дисциплиной, преданностью, искренним послушанием и исполнительностью.

Но плохо налаженная древняя авторитарная организация кочевых арабских племён такой отлаженной системы создать не смогла. Поэтому у них столь широко сохранились предшествующие автори-

тарно-принудительные формы организации, в том числе такие пережитки, как воровство, лицемерие, низкое трудолюбие. Это не национальные, а социально обусловленные черты.

Объективное развитие организационных систем происходит в сторону постепенного освоения более совершенных механизмов, укрепления организационного порядка, трудовой дисциплины, роста морали и соответственного уменьшения лжи. Поэтому переход от авторитарной организации к договорной является большим шагом вперёд.

Договорная организация деньги ценит всё-таки выше правды. Это видно уже по тому, как ведут себя в буржуазном обществе в отношении цен и налогов. Там преобладает мораль «не обманешь – не продашь». В рыночном обществе по определению больше порядка, чем в авторитарном, но и в плохо организованной рыночной среде лжи многовато. Правдолюбием в договорном механизме обычно не страдают, а честность ценят высоко. Честность организаторов и исполнителей порою позволяет сберечь огромные средства.

Для предварительной оценки степени честности или лживости каких-то отношений можно ориентироваться по соотношению соседних механизмов в бинарной паре. Например, отношения имеют индекс А+д. Этот тип отношений называется «выгодное главенство» и занимает диапазон от 40 до 50 ус. Ведущую роль играет здесь авторитарный механизм, а договорный – лишь вспомогательную. В частности, допустим, авторитарный занимает 80% отношений, а договорный – 20%. На этом основании есть причины больше ожидать в этих обстоятельствах авторитарных проявлений – обмана, лукавства и лжи, чем законопослушания и честного выполнения обязательств.

Если руководителя не устраивает такое соотношение правды и лжи, то ему следует стремиться к освоению следующего диапазона, охватывающего уровни от 50 до 60 ус с отношениями «рыночного» типа. Здесь значительно больше и аккуратнее соблюдаются законы, обязательства, правила, меньше лжи, обмана и воровства.

Иная ситуация складывается в коллегиальном механизме. Здесь правила, традиции и мораль исходят из того, что участников объединяют общие коренные интересы, которые признаны более приоритетными, чем личные. Тут не принято обманывать коллег. Это считается аморальным и совершенно недопустимым. Не принято «тянуть

одеяло на себя», добиваться личной выгоды за счёт других. Нельзя вводить в заблуждение других участников сотрудничества, что-то от них скрывать, утаивать, а тем более умышленно врать или подтасовывать информацию. Это объективные принципы коллегиального механизма. Соблюдение законов и правил, открытость и честность отношений присущи только коллегиальной организации.

Истина и правда не исключаются в любом механизме сотрудничества, но только в коллегиальном правда абсолютно необходима и гарантируется самой организационной системой, моралью и процедурами принятия решений. При наличии у каждого участника возможности наложения вето и невозможности навязывания коллегам ложных и несправедливых решений вопреки воле хотя бы одного из них резко уменьшается вероятность ошибочных решений. Поэтому наиболее важные, сложные и многоаспектные проблемы лучше решать коллегиально (соблюдая, естественно, все правила и процедуры данного механизма). Это обеспечивает наиболее правильное решение стоящих перед организацией проблем. Но истину коллегиальность всё-таки не гарантирует. Никто не застрахован от ошибки или заблуждения. Может ошибаться и целый коллектив специалистов.

Не всякие проблемы можно решать коллегиально с любым составом участников. Ни в коем случае нельзя применять коллегиальность, если: не обеспечена достаточная степень единства интересов всех участников; отсутствуют достаточная компетентность и положительное отношение каждого к решаемой задаче. Эти требования должны соблюдаться неукоснительно. В противном случае о правильности решений не может быть и речи.

Постепенно общество меняется, осваивает более совершенные механизмы сотрудничества, что приводит к уменьшению лжи, обмана и насилия. В принудительном механизме они присутствуют практически всегда как неперенный компонент, в авторитарном меньше, а в договорном ещё меньше. В коллегиальном же ложь уже морально недопустима.

Но зачем в оргсистемах нужна правда? По чисто этическим причинам? Нет. Правда и истина позволяют принимать более верные решения, которые повышают эффективность деятельности организации. Если, например, конструкторы ракеты постоянно лгут друг другу,

то они никогда не создадут добротного изделия. Без правды, без открытости друг перед другом ничего принципиально нового, сложного создать нельзя.

У каждого механизма свои критерии справедливости, которые приведены в таблице 2.

Таблица 2.

КРИТЕРИИ ПРАВОТЫ

МЕХАНИЗМЫ	КРИТЕРИЙ ПРАВИЛЬНОСТИ И СПРАВЕДЛИВОСТИ
Машинальный	Соответствие привычке, норме, традиции
Принудительный	Прав тот, кто сильнее. Не пойман – не вор
Авторитарный	Прав, кто старше или выше по статусу, кто без лести предан
Договорной	Прав, если поступает по закону и соглашению
Коллегиальный	Прав, если убедил всех и решение принято консенсусом
Саможеланный	У каждого своя правда, но цель и исполнение должны быть гуманны

Таким образом, в разных механизмах сотрудничества различные критерии правды и справедливости. В принудительном «у сильного всегда бессильный виноват», или неправ. В авторитарном – «прав старший». Если спорят учитель с учеником, то прав учитель, а если офицер с рядовым, то прав офицер. В гражданском судопроизводстве, где преобладает договорной механизм, прав тот, кто действовал по закону, официальным правилам и соглашениям. В коллегиальном механизме прав тот, кто логически верно убедил всех для пользы коллектива.

Кто-то воскликнет: «Не может быть шести разных правд! Не могут быть по одному вопросу правы одновременно несколько лиц с разными суждениями».

Могут! Речь идёт не об инструментальном измерении параметров физического тела, где истина обычно бывает одна и очевидна. Речь идёт об отношениях и взглядах людей в разных условиях сотрудничества: машинальных, принудительных, авторитарных, договорных,

коллегиальных и саможеланных. В каждом случае будут разные критерии правильности и справедливости. Решение, принятое в условиях одного механизма, справедливо только в этом механизме. В другом может быть справедливо даже прямо противоположное решение. В организации могут применяться разные механизмы сотрудничества с разными критериями справедливости. Довольно часто разные люди решают разные задачи, используя разные МС и, соответственно, применяют разные критерии справедливости.

В одной организации, например, допущенный в производстве брак исправляется за счёт виновного, а в другой – всей бригадой бесплатно. Первый вариант соответствует справедливости принудительного механизма, т.к. используется наказание, а второй – авторитарного, т.к. брак исправляется всеми под руководством бригадира. При этом допустивший брак теряет авторитет в глазах товарищей.

В оргсистемах информация может быть как верной, так и ложной. Чем обеспечивается достоверность информации? Если не рассматривать технические средства обеспечения достоверности, а лишь организационные, то в принудительном механизме достоверность обеспечивается путём строгого непрерывного контроля за исполнителем и присутствием у него страха наказания за ложь или непослушание. В авторитарном механизме – организацией контроля исполнения, достаточной степенью авторитета главы и преданностью ему. В договорном механизме – законопослушанием участников, взаимным контролем и применением предусмотренных санкций к лжецам. В коллегиальном механизме достоверность информации обеспечивается сознательностью участников, их правами, критичностью и глубиной мышления.

В принудительном и авторитарном механизмах достоверность не обеспечивается без внешнего контроля и принятия соответствующих мер. В договорном и коллегиальном механизмах достоверность информации обычно обеспечивается самими участниками, которые заинтересованы в отсутствии ложных сведений и наличии взаимного доверия. Здесь дополнительный внешний контроль обычно не создают, что даёт большую экономию по сравнению с другими механизмами.

Появление каждого более совершенного механизма исторически объективно обусловлено ростом сложности решаемых задач. Чем

сложнее задачи, тем более совершенные механизмы необходимы. Но это не значит, что, встретив новую, сложную задачу, вам непременно надо использовать более совершенный механизм.

Выбирая «самый правильный» механизм сотрудничества, можно впасть в серьёзную ошибку. Представим себе, что в пятом классе средней школы на коллегиальное голосование учеников поставлен вопрос об отмене занятий на сегодня. Может ли быть правильным, разумным такое решение консенсусом или большинством голосов детей, уставших от занятий? Коллегиальный или договорный тип решения вопроса здесь неприемлемы из-за социальной незрелости учеников. С ними такие вопросы правильно решаемы лишь авторитарно или принудительно.

Кроме того, в каждом механизме свои критерии правильности, свой уровень требований к развитию ментальности. Это объективный закон, который нельзя отменить.

Да, вероятность достоверности информации, обеспечиваемая разными механизмами, неодинакова. Более совершенные механизмы обычно обеспечивают большую достоверность, а более примитивные – меньшую. Современные люди привыкли к определённому уровню достоверности используемой информации в разных ситуациях. Они, скажем, знают, что нельзя слепо доверять данным Интернета или рассказам рыбаков, но следует полагаться на сигналы светофора. Широко используя Интернет-торговлю, люди привыкают к определённой степени надёжности данных и потому зачастую осуществляют предоплату. Зависимость каждого индивида от глобальных информационных сетей постоянно растёт. Возможности лжи, обмана индивида, превращения его в послушного робота или биоединицу тоже растут.

Решать эти проблемы следует осторожно и тщательно.

Но этот вывод нельзя понимать механистически. При любом механизме присутствует некоторая вероятность лжи. Но в каждом МС возможно обеспечить определённую достоверность данных. Всё зависит от типа и качества функционирования механизмов сотрудничества, от ментальности участников, их умения и опыта, от сложности задач, устоявшихся привычек и других условий.

В политике и экономике ложь сегодня стала очень существенным фактором. Она применяется не только для искажения информации,

но и для манипулирования людьми, в автоматическом тиражировании одних сведений и умышленном блокировании других, в тонкой идеологической и психологической обработке населения, в организации «цветных революций». Ложная информация и организация в наше время могут играть роль, сопоставимую по величине ущерба с военной операцией.

Конечно, выбор механизма сотрудничества – очень важный фактор эффективности оргсистем. Но не менее важно умение правильно применять нужный механизм. Выбирая тип механизма сотрудничества, надо учитывать все факторы: характер решаемых задач, их сложность, оперативность, ментальность участников и умение применять соответствующий механизм.

Таблица 3.

ОСОБЕННОСТИ ЗАДАЧ ДЛЯ КАЖДОГО МЕХАНИЗМА

МС	Приемлемый характер задач	Доступная сложность
Машинальный	Простые, повторяющиеся, привычные и даже примитивные задачи	Простейшие
Принудительный	Неприятные, позорные, физически тяжёлые и опасные задачи	Довольно простые
Авторитарный	Престижные, значимые, известные и хорошо знакомые руководителю задачи	Не очень сложные
Договорный	Выгодные для сторон, соответствующие их возможностям и компетенции задачи	Довольно сложные
Коллегиальный	Сложные, посильные лишь при коллективном решении задачи, требующие глубоких, разносторонних знаний	Очень сложные
Саможеланный	Альтруистические задачи	Сложнейшие

Во всём мире сегодня очень актуальна проблема коррупции, воровства, лжи и поборов со стороны чиновников. Основная причина этого явления в том, что в госструктурах официально предусмотрено использование принципов и правил договорного механизма, но

должности занимают люди с гораздо более примитивной ментальностью, а именно ментальностью принудительного и авторитарного типов, т.е. лица с низкими нормами морали, не соответствующими действующему законодательству и нормам управления. Будучи наделёнными обширными правами на принятие решений по осуществлению хозяйственных актов, включая расходование бюджетных средств, чиновники зачастую под видом официальной деятельности нарушают законы ради личного обогащения. Имитируя соблюдение правил и принципов договорного и коллегиального механизмов, коррупционеры неофициально применяют принудительные и авторитарные формы управления, облагают подчинённых данью, жёстко её собирают, разворовывают или неэффективно расходуют государственные и общественные средства в личных целях. Такая деятельность обычно прикрывается ложью.

Количество способов и форм хищений только растёт. Необходима действенная система контроля достоверности отчётной и иной информации. Государство пытается усилить контроль за расходованием и недополучением финансовых и материальных средств, но результаты обычно плачевны. Ладонью речку не перекроешь. При массовом присутствии в госаппарате лиц с ментальностью принудительного и авторитарного типов практически очень трудно заставить их честно работать. Реально невозможно найти, подготовить и содержать огромное количество контролёров и обеспечивать их чёткую, честную работу. Нужны люди с ментальностью, не допускающей коррупции и не требующей сплошного контроля.

*В каждом механизме сотрудничества по-своему добывают жизненные блага. В машинальном – путём привычного исполнения одних и тех же обязанностей. В принудительном – с помощью отъёма чужого и надёжной его охраны. В авторитарном довольствие получают от начальства в соответствии со своим статусом. В договорном – в соответствии с заключёнными соглашениями, законами и правилами, а в коллегиальном – по совместному решению коллектива.

Заметим, что в авторитарном механизме получение повышенных благ связано с повышенным статусом и достоинством индивида. Поэтому при авторитарной ментальности обычно не стыдно получать больше других, а даже престижно. Никаких угрызений совести коррупционеры не испытывают. В принудительном механизме грабёж

ближнего тоже привычен и даже почётен. Такова здесь мораль. Поэтому столь распространены бывают «добровольно-принудительные» поборы с подчинённых.

Пока у большинства работников нет привычки законопослушания, а в личных целях преобладает стремление к индивидуальному обогащению или возвышению над другими, избежать коррупции невозможно. Для предотвращения коррупционной деятельности следует не допускать во власть и органы управления лиц с ментальностью принудительного и авторитарного типов, а также «рыночников», готовых нарушать законы. Можно ли таких достаточно объективно и надёжно выявлять? Вполне.

На это, в частности, ориентирован тест Г. Ваниева на сайте testvanieva.kz. Он позволяет прозондировать ментальность индивида по всему её диапазону на предмет определения степени настроенности личности на каждый из механизмов сотрудничества. Порядок использования теста для проведения конкурса на вакантную должность может включать предварительное однократное тестирование всех кандидатов. После ознакомления конкурсной комиссии с результатами тестирования (индивидуальные деловые характеристики и графики ментальности на сайте testvanieva.kz/pers) может быть принято решение о сокращении списка претендентов и повторном (от одного до четырёх раз) тестировании оставшихся кандидатур, обобщении данных и получении более надёжных результатов. После изучения уточнённых данных комиссия предлагает руководителю одну-две лучшие кандидатуры для назначения на должность. Имеющийся опыт массового применения данного теста свидетельствует о его высокой надёжности для подбора руководителей.

§ 7. ПОЧЕМУ ВОРУЮТ

Под воровством здесь понимается любой неофициальный или тайный отъём имущества у кого бы то ни было. Если один человек самовольно, скрытно изымает у другого или у какой-то организации имущество или деньги, то это и есть воровство.

Как явление воровство относится к принудительному механизму потому, что это тоже отъём имущества, только тайный. Соответственно, и ментальность вора носит преимущественно принудительный характер. Поэтому для вора испытывать страх обычно. Воровство – это способ существования людей с ментальностью принудительного типа, способ получения жизненных благ.

Вор получает то, что ему не принадлежит. Воровать могут всё что угодно: деньги, имущество, сырьё, материалы, инструмент, горючее, товары, услуги, животных, рабочее время и т.д. Способов воровства тоже очень много. Это могут быть: простая физическая кража; кража неохраняемой ценности по привычке; кража по сговору; кража по указанию начальника, находящегося в доле; выгодная кража, когда на руку рисковать и красть, поскольку наказание нестрогое и маловероятное.

Однако если в организации ничего не пропадает, это ещё не означает, что все высокоморальны, соблюдают правила и чтут заповедь «не укради». Очень многие не воруют только потому, что им страшно. Из боязни наказания они сохраняют репутацию сознательно честных.

В СССР было обычным делом, когда работники тащили домой всё, что «плохо лежало» на заводе, т.е. строго не охранялось и тщательно не учитывалось. Законодательство и правоприменительная практика были к воровству довольно снисходительны. Поэтому растаскивание социалистической собственности носило массовые масштабы. Говорили: «принёс с работы», что часто становилось неофициальной нормой и в быту воровством вовсе не считалось. И когда в России началась массовая чубайсовская приватизация, она автоматически превратилась в «прихватизацию» невиданных масштабов. Чиновники и проходимцы быстро растащили полстраны, переводя государственное имущество в частные руки через аукционы, залого,

создание кооперативов, частных предприятий, банков и т.д. И этот незаконный и полузаконный гигантский передел собственности прошёл тихо, без ругани и судов. Видимо, хватило всем, включая иностранцев. Но с позиций ТОД это самое настоящее воровство, т.е. тайный отъём чужого имущества. Чтобы понять, почему столь грандиозное воровство произошло столь тихо и гладко, надо рассмотреть в таблице 1 диалектику развития ментальности людей.

Таблица 1.

Механизмы	ПОЧЕМУ ВОРУЮТ	ПОЧЕМУ НЕ ВОРУЮТ
Машинальный	По привычке, уже привык воровать	Не приучен воровать, не привык, нечего красть
Принудительный	Когда плохо лежит, легко украсть без особого риска быть пойманным и наказанным	Хорошо охраняется, риск большой, а наказание весомо и неотвратимо
Авторитарный	Если начальник не возражает или сам в доле	Стыдно перед начальником, не позволяет совесть
Договорной	Если выгоднее воровать, чем не воровать	Воровать невыгодно
Коллегиальный	Если ценность всё равно пропадает	По моральным соображениям

Человек ведёт себя в соответствии со своей ментальностью. Но ко всякому потенциальному «несуну» полицейского или охранника не приставишь. Ведь всем надо платить и каждого контролёра ещё контролировать. Значит, у персонала в авторитарном механизме должны быть твёрдые моральные нормы, большое уважение к руководителю и то, что называется совестью.

При договорном механизме сотрудничества требуется законопослушание как крепкая моральная норма, а воровать должно быть невыгодно. Между тем в российском законодательстве мало правовых

норм с конфискацией имущества. Сейчас в большинстве случаев воровать по-крупному и содержать в роскоши и богатстве своих родственников, включая заграничных, выгоднее, чем не воровать. Это создаёт соответствующий моральный климат в чиновничьей среде. Отсидев в местах не столь отдалённых небольшой срок, остаток жизни они живут в изобилии, считая себя умными и удачливыми. Настоящим препятствием воровству может быть только господство морали коллегиального или саможеланного типа, т.е. использование высших организационных механизмов (К, С). В этом случае воровство как явление исчезает. Здесь все пекутся о сохранности общественной собственности и о воровстве не помышляют. Только так коренным образом решается многовековая проблема воровства.

Если кто-то не ворует, то это ещё не значит, что он честный человек. Причина может быть в страхе подвергнуться наказанию, попасть в тюрьму, лишиться всего нажитого «непосильным трудом». Но если ему попадётся на глаза то, что «плохо лежит», но очень ценное, он его может украсть. Не случайно появилась пословица: «пить – так водку, любить – так королеву, брать – так миллион». Это мораль потенциального вора.

Руководители должны понимать, что лица с преобладающей ментальностью принудительного и авторитарного типов при благоприятных условиях могут тайно присваивать чужое, т.е. воровать, если это возможно.

§ 8. ВОЗМОЖНОСТИ МЕХАНИЗМОВ СОТРУДНИЧЕСТВА В ЗАДАЧАХ РАЗНОГО ХАРАКТЕРА

Организационные механизмы сотрудничества в решении задач разного характера не одинаково эффективны. Это следует хорошо понимать руководителям, повседневно использующим различные механизмы сотрудничества как инструмент управления. Кстати, эти механизмы в чистом виде используются редко. Чаще речь идёт об их переходных, промежуточных состояниях или о совместном использовании соседних на шкале развития МС.

Например, учителя в работе с младшими классами обычно используют авторитарный и принудительный механизмы. Если учитель пользуется уважением и дети послушны, то основную, ведущую роль скорее всего играют авторитарные отношения. При этом используются авторитетные указания, призывы, оценки, замечания, наставления. Но когда это оказывается недостаточно действенным, учителя подключают принудительный механизм, т.е. повышают голос, приказывают, запрещают, предупреждают, требуют, угрожают, ставят двойки, выгоняют из класса, вызывают родителей и т.п. Авторитарно-принудительные отношения довольно типичны для детских образовательных учреждений, но всё-таки бывают не везде. Скажем, платные курсы по первоначальному обучению парикмахеров обычно осуществляются на основе авторитарно-договорной организации. В таких случаях авторитарно решаются вопросы определения учебной программы, оценки качества обучения, а на договорной основе производится набор учащихся, устанавливается время и режим учёбы, выдаются документы об окончании и т.п.

Уход за младенцем изначально базируется на использовании машинального механизма. Это значит, что сначала в контактах матери с ребёнком используются врождённые рефлексy, затем у него постепенно вырабатываются нужные навыки и привычки, которые далее используются для обеспечения требуемых машинально согласованных действий. В детском саду няни ухаживают за детьми на основе машинально-принудительных отношений. Если навыки ребёнка сформированы, то он сам держит ложку, садится на горшок, но если не действуют, его порой приходится усаживать не совсем добровольно. Если машинальные взаимодействия не получаются и поведение ребёнка выходит за рамки нормального и безопасного, то так или иначе используется принуждение, т.е. запреты, предупреждения, требования, ограничение самостоятельности, повышение голоса, шлепки и т.п.

Частный извоз повсеместно обычно происходит на основе авторитарно-договорных отношений. Аналогичную авторитарно-договорную организацию использует наём персонала на работу в коммерческую фирму. Сегодня это весьма распространённая форма организации сотрудничества в рыночных и полурыночных условиях.

Медицинский консилиум номинально должен использовать коллегиальный механизм, хотя иной раз при подавляющем профессиональном доминировании какого-то одного медицинского авторитета «консилиум» превращается в авторитарное совещание. Впрочем, консилиум возможен и на договорной основе, если участие каждого из специалистов персонально оплачивается по соглашению с ним вне зависимости от других участников. Возможны и другие смешанные варианты, например, авторитарно-договорные и др.

Далеко не по каждой задаче заранее известен необходимый тип организации или состав механизмов сотрудничества. Скажем, в многоквартирном доме износился трубопровод, так называемый «стояк», проходящий через несколько этажей. Один из соседей или инициативная группа всего подъезда решает, что для ремонта (замены) трубы требуется, чтобы все квартиры, через которые она проходит, приняли пропорциональное участие в расходах на ремонт. Однако у владельцев жилья могут выявиться разные мнения по этому поводу. Один не намерен в ближайшее время платить за ремонт. Второй примет участие, если другие не откажутся. Третий требует скидку. Четвёртый не готов платить, но мог бы лично принять участие в качестве слесаря в замене трубы, пятый всячески готов поддержать инициаторов ремонта. Таким образом, общего согласия может не получиться.

При таком раскладе мнений невозможно организовать ремонт с помощью одного механизма сотрудничества, скажем, коллегиального. Для использования такого механизма готов только пятый владелец квартиры. На договорную форму решения вопроса готовы владельцы квартир со второй до пятой, если, конечно, с ними удастся договориться (найти приемлемый для всех вариант ремонта).

Если же кто-то попытается авторитарно организовать ремонт, то он может не найти поддержки у собственников квартир: первой, третьей и четвёртой. Они могут просто не доверять инициативному организатору.

Если какая-то задача возникает в коллективе довольно регулярно, то, как правило, постепенно складывается общепринятая форма организации её решения. Вопросы ремонта в многоквартирных домах всё чаще решаются на договорной основе. В небольших домах на несколько квартир при наличии уважаемого всеми инициатора

ремонта обычно используют авторитарную или авторитарно-договорную форму организации.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СУЩНОСТЬ ЗАДАЧ В РАЗНЫХ МЕХАНИЗМАХ:

Машинальный – надо создать, а потом использовать привычку (традицию).

Принудительный – надо запугать и принуждать исполнителей (заставлять или запрещать).

Авторитарный – создать и использовать авторитет для управления (добиться послушания).

Договорной – найти и заинтересовать исполнителей (вызвать встречный материальный интерес).

Коллегиальный – найти общий деловой интерес, оценить компетентность участников, принять совместное решение по общему делу (вырабатывать совместные решения).

Саможеланный – надо проявить альтруизм (понять проблему и по своей инициативе решить её).

СПЕЦИФИКА ЗАДАЧ ПО МЕХАНИЗМАМ СОТРУДНИЧЕСТВА

МС	Характер задач	Примеры задач	Требования к исполнителям
Машинальный	Часто повторяющиеся, простые, неизменные процессы	Обычная уборка помещений, уход за обувью, привычные гигиенические процедуры	Неразвитость, примитивность, пассивность
Принудительный	Оперативные, неприятные, позорные, грязные, вредные для здоровья, опасные, но простые и легко перепоручаемые	Ассенизация, исполнение наказаний, самозащита, принуждение, регулирование дорожного движения	Покорность, неагрессивность, расторопность, надёжность, ответственность

Авторитарный	Не самые сложные, в рамках компетенции руководителя, когда большинство участников недостаточно сведущи. Требующие единого руководства и преемственности в управлении	Проведение занятий со школьниками, работа педагогов, тренеров, экскурсии, руководство неорганизованными людьми	Уважение к руководителю, послушание, пассивность, несамостоятельность, недостаточная компетентность, преданность
Договорной	Хорошо освоенные и качественно отработанные, ясные задачи, надёжно выполняемые, требующие определённой квалификации и полномочий	Частное такси, мелкий бизнес, кустари-одиночки, несложное строительство, товарно-денежные операции	Законопослушание, верность слову, ответственность, профессионализм (на уровне рынка труда), желание честно зарабатывать
Коллегиальный	Сложные задачи, требующие сознательного, высококвалифицированного труда, большого взаимного доверия, творческой совместной деятельности участников, имеющих общие интересы и взаимно признаваемые знания	Строительство собственного дома, консилиум врачей, коллективная творческая художественная работа, совместная оценка	Общность интересов с остальными членами коллектива, высокая компетенция, общепризнанное умение, способность слушать и понимать смежных специалистов, способность обсуждать
Саможеланный	Желанные исполнителю уникальные задачи	Бесплатные услуги, бескорыстное создание общественно полезных объектов, волонтерство	Альтруизм, сострадание, озабоченность чужими проблемами

§ 9. КОЛЛЕКТИВИЗМ И ИНДИВИДУАЛИЗМ, ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

Выше упоминалось, что объективно существует последовательность чередования характера механизмов сотрудничества при их развитии:

Машинальный – *коллективистский (К)*,
Принудительный – *индивидуалистский (И)*,
Авторитарный – *коллективистский (К)*,
Договорной – *индивидуалистский (И)*,
Коллегиальный – *коллективистский (К)*,
Саможеланный – *индивидуалистский (И)*.

Рассмотрим практические аспекты этого закона. То, что принудительный, договорной и саможеланный механизмы имеют индивидуалистский характер, выражается в том, что в этих механизмах субъект насторожен и чувствует себя в недружественном или даже во враждебном окружении, а потому не склонен кому-то открывать душу или излишне доверять без достаточных оснований. В этих МС ни на кого нельзя положиться, каждый сам за себя, по крайней мере, от чужих ждать деятельного сочувствия и помощи не приходится, – так воспринимает окружающее субъект в принудительных, индивидуалистских отношениях. При таком типе отношений никто не ждёт от других помощи и содействия, а скорее ожидает безразличия, иногда - помех, враждебности, а то и козней. И сам он не склонен помогать ближнему по собственной инициативе. Если что-либо и делает для других, то лишь по необходимости, из выгоды или страха.

Коллективы с индивидуалистской моралью обычно не бывают сплочёнными. Их легко раздробить и подчинить поодиночке. Так, например, поступают сейчас США с Европейским союзом. Они стремятся разделить ЕС и командовать каждой страной по отдельности, по крайней мере, предпочитают иметь дело со слабыми одиночками, нежели с единой сплоченной организацией 27 стран. Жизнь показывает, что сегодня крупные международные организации, основанные на договорном, индивидуалистском, механизме, работают

недостаточно эффективно. Им не хватает слаженности и результативности. Это можно наблюдать на примере Европейского союза, ВТО и многих других международных организациях.

Для коллективистских механизмов (машинальный, авторитарный и коллегиальный) более характерны сплочённость в сотрудничестве, взаимная поддержка, помощь, осознание причастности к своему коллективу или главе, общность интересов и судеб.

Индивидуалистские отношения типичны для рыночного сотрудничества. Скажем, набор в армию НАТО или у нас на работу осуществляется на основании индивидуальных договоров. И в дальнейшем каждый руководствуется заключённым соглашением и отвечает только за себя. Преобладает отчуждённость в отношениях. Западные солдаты друг друга зачастую не поддерживают. Если у кого-то нет денег, еды или курева, то получить их от «товарищей» он чаще всего может лишь за деньги или в кредит с процентами.

Имущество убитых товарищей на Западе часто делится между живыми как добыча. У них, например, в быту не принято бегать к соседу за солью или хлебом. В основном каждый выкручивается из любых обстоятельств сам. Другим до него дела нет. При машинальном, авторитарном и коллегиальном механизмах (коллективистские) индивид склонен воспринимать партнёров как коллег и товарищей как своих друзей, готовых помочь в трудную минуту. И сам он готов помогать товарищам, а то и «душу свою отдать за други своя». Коллективы с такой ментальностью отличаются сплочённостью и взаимной поддержкой. Советская армия была организована на авторитарных, коллективистских принципах. Её сплочённость и боеспособность говорят сами за себя. Аналогичные правила и традиции были испокон веков и у казаков. Коллективистские отношения помогают каждому и усиливают группу.

Военнослужащие стран НАТО, воспитанные на рыночных (читай: договорных), индивидуалистских, принципах не обладают такой сплочённостью и готовностью к самопожертвованию, а потому очень слабы, нестойки и трусливы. Это объясняет невозможность военной победы Запада над Россией. Другой исторический пример – победа Вьетнама над США. Удивительно, но более продвинутые, богатые и хорошо оснащенные Соединенные Штаты проиграли войну 1964-

1975 гг. бедным и полуграмотным вьетнамским крестьянам. Это победа авторитарной, коллективистской организации – Вьетконга – над индивидуалистской, договорной США. Помогавший Вьетнаму СССР тоже во многом использовал авторитарный механизм сотрудничества. Поэтому победа Вьетнама – это и победа Советского Союза.

При авторитарных отношениях индивид чувствует себя глубоко связанным со своим коллективом, лидером, главой. Остальные для него второстепенные лица, а то и чужие, которым не может быть большого доверия. Вырабатывается преданность своему руководителю и его подопечным («нашим», «своим»), рождается патриотизм. Руководитель становится олицетворением светлых качеств, вносит некую семейственность, опеку над младшими, сплачивает свою «епархию», воспитывает, внушает «своим» общность интересов и судеб. Все непреданные главе лица зачастую попадают в опалу.

Катастрофа Красной Армии в 1941 году имела множество причин. Важнейшей из них была политическая чистка личного состава, недавняя принудительная замена большого числа командиров и отсутствие у новых военачальников умения управлять (авторитарно) войсками. В авторитарной системе глава, руководитель – не просто штатная единица, а духовная скрепа, лицо, отец, наставник, центр коллектива, единоначальник, сплачивающий и направляющий всех подчинённых своей волей. От него во многом зависит результат коллективной деятельности. Убери его в трудной обстановке, и вся организация мгновенно рухнет. Основная причина громадных потерь и отступления Красной Армии в 1941 году – отсутствие настоящей выучки войск и неготовность к войне офицерского корпуса РККА, управленческая неразбериха сверху до низу. Авторитарный механизм без главы – это то же, что стул без ножек или корабль без днища. Катастрофа армии была предопределена жалким, убогим состоянием управления войсками. Военной техники в начале войны в СССР было больше, чем в Германии. Но не было умения воевать, т.е. отсутствовала должная организация и выучка войск.

Централизация в оргсистемах представляет собой концентрацию в вышестоящем органе (или индивиде) управленческих функций, а децентрализация – распределение управленческих прав по разным органам или подразделениям, имеющим определённую самостоя-

тельность. Это вопрос не столько реорганизации потоков информации, сколько изменения отношений, прав и возможностей субъектов управления.

Возможности использования централизации и децентрализации при разных механизмах далеко не одинаковы. Так, машинальный, авторитарный и коллегиальный механизмы уже по своей природе тяготеют к централизации и коллективистским формам сотрудничества. Отсюда широкое использование для согласования взаимодействий массовых контактов: собраний, совещаний, коллективных инструктажей, массового обучения, консилиумов, форумов, совместных торжеств, демонстраций, митингов и др.

Поэтому при переходе с традиционной авторитарной организации на рыночную обычно происходит уменьшение количества заседаний, собраний и пр., заменяя это согласованиями, компромиссами, изменениями порядка и правил работы.

В случаях необходимости усиления централизации и коллективности в оргсистемах обычно шире применяют машинальный, авторитарный и коллегиальный механизмы. Принудительный, договорный и саможеланный механизмы (четные) обычно позволяют легче создавать децентрализованные формы управления, усиливающие индивидуалистский характер оргсистем. В авторитарных системах централизация управления происходит довольно органично. Естественным образом зачастую концентрируются и объединяются ресурсы и усилия участников. Это огромное преимущество авторитарного механизма, позволяющее в нужный момент в нужном месте сосредоточить решающее превосходство сил и средств, сделать прорыв, выполняя главную стратегическую задачу.

Если в авторитарной системе управления возникают внутренняя несогласованность, разногласия, то они достаточно легко устраняются вышестоящим руководителем, сообщаящим своё решение по данному вопросу. В авторитарной системе всех объединяет общая цель, руководящие оценки, установки и указания. Противоречия иногда возникают, если внутри оргсистемы появляется претендент на лидерство, пытающийся стать главой или хотя бы повысить свой статус, желающий выделиться, получить поощрение или одобрение. Порой он может вносить сумятицу, нарушать общие установки. Но на

него, если требуется, обычно всегда находится управа в лице легитимного вышестоящего начальника. Поэтому в целом авторитарные оргсистемы отличаются обычно сплочённостью, управляемостью и единством.

В авторитарном и принудительном механизмах централизация может усиливать управление. В договорном же механизме централизация нередко вступает в противоречие с самостоятельностью участников и может порой сковывать их инициативу, т.е. ослаблять организацию, хотя внутренние отношения здесь более стабильны и подкреплены конкретным материальным интересом. Но этот механизм носит индивидуалистский характер. Каждый участник закрепляет свои возможности чёткими соглашениями, в которых зафиксированы его задачи, права, обязанности и доходы. Это способствует децентрализации.

В отличие от других МС в договорном каждый участник довольно автономен, самостоятелен в рамках соглашений, правил и законов. Но здесь имеются проблемы. Дело в том, что написать правила поведения и алгоритмы решения разных задач для одного человека не так уж сложно. Но когда речь идёт о множестве лиц, множестве разных ситуаций и возможных вариантов разногласий между индивидами или подразделениями (группами лиц), то регламентировать и формализовывать такие множественные взаимодействия – большая и сложная работа. На неё часто не находят времени. Возникают противоречия в понимании задач, в трактовке критериев правильности действий, в различиях интересов и т.д. Поэтому очень часто нарушается согласованность сотрудничества между группами. Каждая вроде бы действует по установленным правилам, но в целом происходят разнобой, нестыковки, несогласованности. Характерно, что и утряска таких неувязок в механизме договорного сотрудничества затруднена. В авторитарном механизме в таких случаях кто-то докладывает вышестоящему начальнику о проблеме, и тот своей властью сразу её решает, не встречая сопротивления. В договорном механизме так не получается. Каждый упирает на закреплённые за ним задачи, права и правила, поскольку привык подчиняться не столько личностям, сколько правилам, договорам и законам. Оперативно изменять и уточнять законы, правила и соглашения не каждый умеет.

Таким образом, договорный механизм в крупных организационных структурах очень часто сталкивается с неувязками взаимодействия участников и подразделений организации. Скажем, действия министерства обороны США частенько не согласуются с действиями подразделений государственного департамента или ЦРУ. В таких случаях авторитарная централизация показывает преимущества перед договорной, децентрализованной системой управления. Аналогичные проблемы возникают между разными секциями магазина, если широко используется договорный механизм.

В коллегиальном механизме централизация возможна, например, в виде таких элементов сотрудничества, как: общий служебный транспорт, общий зал заседаний, общая столовая, общая база данных, общая охрана и т.п.

В целом использование индивидуалистских механизмов (П, Д, С) способствует децентрализации, а коллективистских (М, А, К) – централизации организационного управления.

Создавая централизованные оргсистемы, надо строить для них централизованные же информационные системы, соответствующие методы контроля, анализа, оценки деятельности, планирования и принятия решений. Надо сказать, что опыта создания таких систем немало.

При организации же децентрализованных оргсистем необходимо создавать и соответствующие информационные технологии. Это значит, что определённые задачи потребуют отдельного информационного обеспечения по подразделениям или должностным лицам. Современные информационные технологии позволяют это делать.

Обеспечение согласованности сотрудничества групп работников или подразделений между собой – задача намного более сложная, чем обеспечение слаженности работы двух индивидов, поскольку при взаимодействии нескольких подразделений резко возрастает количество разнообразных сочетаний значений внешних и внутренних факторов, создающих несогласованности сотрудничества. Заранее предвидеть и проанализировать их бывает довольно сложно.

Но как обеспечивать надёжную слаженность взаимодействия разных подразделений? Вряд ли можно предложить здесь универсальную меру, пригодную на все случаи жизни. Тем не менее определён-

ные рекомендации дать можно. Во-первых, следует заранее проанализировать возможные возникновения противоречий в работе подразделений и классифицировать их по характеру и причинам, чтобы наметить использование более эффективных способов обеспечения согласованности. Во-вторых, необходимо обращать внимание на используемые механизмы сотрудничества. Дело в том, что у каждого механизма свои приёмы, методы и способы согласования. В-третьих, возможно внедрение новых организационных структур, позволяющих использовать или чередовать применение разных методов работы. Допустим, речь идёт об учебной дисциплине на занятиях в средней школе. На самом нижнем уровне (взаимодействия между учащимися в классе), скажем, может использоваться механизм машинального сотрудничества (выработка и использование правильных привычек и навыков М+п). На следующем, более высоком уровне (сотрудничество между учителем и учениками по вопросам соблюдения дисциплины, П+а) учитель, используя в какой-то степени свой авторитет, но в основном опираясь на угрозы, обеспечивает в конкретном классе учебную дисциплину на уроках.

На последующем, несколько более высоком, уровне (учителя – ведущий по учебной работе) используют, например, А+п сотрудничество и учебная дисциплина обеспечивается в основном на авторитарной основе. На очередном уровне (директор школы – завуч) может использоваться А+д сотрудничество «выгодное главенство».

Если подытожить характер отношений в школе, то можно констатировать, что на уровне учеников организация учебного процесса преимущественно принудительная. Исключение, пожалуй, составляет подготовительный класс, где организация обычно носит М+п характер, а отношения между учителями авторитарные.

§ 10. СТАТУСЫ УЧАСТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Люди ежедневно ходят на работу, но далеко не все бывают удовлетворены своим служебным положением и результатами коллективной деятельности. Наиболее комфортно себя чувствуют обычно в тех случаях, когда собственные инициативы, замыслы и пожелания быстро и точно выполняются.

Практически любой человек хочет получать удовлетворение от работы, пребывания в коллективе, взаимоотношений с начальством. От этого во многом зависят качество работы, инициативность, готовность прилагать максимум усилий для общего производственного успеха. Объективное усложнение решаемых задач требует от участников всё более сознательного отношения к делу, всё большего напряжения физических и интеллектуальных сил.

В таблице 1 показан статус разных участников сотрудничества и типичная степень их удовлетворённости своим положением. Так, принуждаемые обычно не удовлетворены своим статусом. За удачу считают послабления в поддержании дисциплины или успешную защиту своих интересов и уклонение от наказаний.

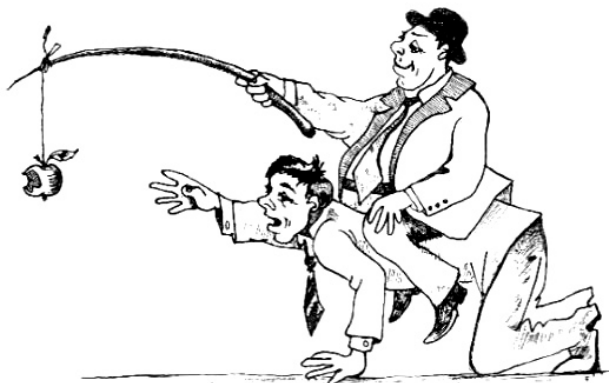
УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИЧЕСТВОМ

Таблица 1.

МС	ПОЛОЖЕНИЕ		УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ	
	ВЕДУЩЕГО	ВЕДОМОГО	ВЕДУЩЕГО	ВЕДОМОГО
М	Неосознаваемый	Неосознаваемый	Неосмысленная	Неосмысленная
П	Господство	Покорность	Высокая	Отсутствует
А	Главенство	Подчинённость	Высокая	В зависимости от отношений с лидером

Д	Партнёрство	Партнёрство	По ожидаемой выгоде	По ожидаемой выгоде
К	Коллегиальный	Равенство участвующего	Возможна высокая	Возможна высокая
С	Помогающий	Пользующийся помощью	Полная	По осознанию

Удовлетворённость авторитарно ведомых во многом зависит от их отношений с главой коллектива, от его опеки. Если ведущий хвалит и поощряет ведомого, то последний испытывает удовлетворение, а то и счастье. Многое зависит от степени уважения к лидеру и надежд получения одобрения от него. У некоторых руководителей авторитет столь высок, что некоторые подчинённые считают за честь и счастье с ними работать. Это, безусловно, способствует улучшению качества работы. Провал же в карьерном росте, потеря высокой должности воспринимается как личная неудача или даже трагедия. При авторитарной ментальности удовлетворение приносят высокая должность, успешная карьера и служебный рост.



Удовлетворённость обеих сторон своей деятельностью в договорном механизме зависит от ожидаемой выгодности соглашения. Чем больше оснований для этого, тем большее удовлетворение вызывает сотрудничество. Наибольшее удовлетворение при договорном механизме доставляет увеличение прибыли. Большой доход способен разбудить деловой азарт, ажиотаж и алчность. Однако неудачи в бизнесе вызывают большие огорчения. Огромные упущен-

ные ожидания (скажем, при использовании кредита), неудачно выполненные задачи способны вызвать горькое разочарование, отчаяние и депрессию.

Огромное удовлетворение может дать успешное коллегиальное сотрудничество. Оно обычно не омрачается нездоровой конкуренцией, авантюрными сбоями (коллегиальные решения, как правило, не бывают авантюрными), зато оставляют в коллективе длительный позитив. Все участники считают себя причастными к общему успеху, и это рождает широкую коллективную удовлетворённость, повышает моральный тонус всех проявивших инициативу. Поэтому коллегиальное сотрудничество потенциально весьма продуктивно и перспективно.

Саможеланный механизм. Положение активного участника такой оргсистемы наиболее благодатное. У него обычно решены основные насущные потребности, а сам он действует из добрых намерений, альтруизма. Индивид, осуществляющий действия в рамках этой формы сотрудничества, опирается на собственные умения, желание и цели. При этом он ничего для себя не выгадывает. Просто делает добро для других и испытывает от этого удовлетворение. Таким образом, при переходе к более совершенным механизмам положение индивида становится всё более свободным, обеспеченным и самодостаточным. Он всё больше испытывает удовлетворение от самой своей деятельности. Эта всеобщая закономерность говорит о том, что человечество объективно развивается в гуманном, правильном направлении.

Раздел 4. ЗАКОНЫ ОРГСИСТЕМ

§ 1. ОБЪЕКТИВНЫЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ЗАКОН ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ФОРМ СОТРУДНИЧЕСТВА

Первым законом ТОД следует называть закон последовательного развития, который гласит: развитие форм организации может происходить только в определённой очерёдности, проходя через шесть основных типов сотрудничества: 1) машинальный, 2) принудительный, 3) авторитарный, 4) договорный, 5) коллегиальный и 6) саможеланный. Каждый следующий тип – развитие предыдущего, шаг к большему совершенству согласовательной функции.

М→П→А→Д→К→С

Объективно существует такая последовательность чередования характера механизмов сотрудничества при их развитии:

- 1. Машинальный – коллективистский,**
- 2. Принудительный – индивидуалистский,**
- 3. Авторитарный – коллективистский,**
- 4. Договорный – индивидуалистский,**
- 5. Коллегиальный – коллективистский,**
- 6. Саможеланный – индивидуалистский.**

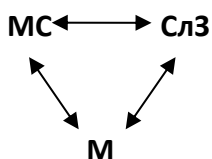
Столь чёткое чередование двух принципов индивидуальности и коллективности обусловлено их противоположной направленностью при функциональном единстве. Каждый из этих принципов вполне конструктивен. Но развитие любого механизма происходит до определённого уровня, после которого у него обостряются родовые недостатки, которые могут быть устранены лишь с переходом на противоположный принцип отношений в следующем механизме сотрудничества. Так происходит последовательное развитие форм организации, переход от одной к другой. Эта очевидная устойчивая закономерность чередования, возможно, обусловлена некоей спиралеобразной траекторией развития организации.

«ТРИ КИТА» РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Второй закон ТОД гласит: внутренними предпосылками для возможности освоения более совершенного механизма сотрудничества являются достаточные уровни желания решить задачу, умения это делать и взаимного доверия между участниками. Такое триединство предпосылок обязательно, поскольку только вместе они составляют фундамент организационного развития. В то же время среди этих элементов имеется ведущий, краеугольный – желание. При достаточной его величине индивид проявляет настойчивость в приобретении соответствующих умений. Что же касается доверия, то оно обычно появляется, когда сотрудничающие убеждаются в наличии у партнера и желания, и умения решить задачу. Таким образом, предпосылками развития форм сотрудничества является рост желания, умения и доверия.

ЗАКОН КОМПЛЕКСНОГО СООТВЕТСТВИЯ

Формы организации должны соответствовать сложности решаемых задач и уровню развития ментальности участников. Все три элемента взаимосвязаны и должны соответствовать друг другу.



Здесь и далее:

МС – используемые механизмы сотрудничества (формы организации),

СлЗ – сложность решаемых задач (организационная сложность),

М – характер ментальности (уровень её развития) участников сотрудничества.

Выбор используемого механизма сотрудничества должен учитывать уровень сложности решаемых задач и уровень развития ментальности участников сотрудничества. Если используемый механизм недостаточно совершенен для решаемой задачи, то он либо не обеспечит эффективного её решения, либо потребует на это неоправданно больших затрат.

Но и допустимая сложность решаемых задач зависит от уровня развития ментальности и используемых МС. Здесь всё взаимосвязано.

ЗАКОН РОСТА СЛОЖНОСТИ ЗАДАЧ

Чем сложнее решаемая задача, тем совершеннее должен быть используемый механизм сотрудничества. Если задача достаточно сложна и используемый механизм ей не соответствует, то либо её решение сорвётся, либо для успеха потребуется существенное увеличение организационных усилий.

Если СлЗ ↑, то МС должен ↑, где ↑ – рост, повышение.

Так, если некоторая задача усложнилась и требует, чтобы её решали уже не авторитарными, а, скажем, договорными методами, но организаторы не переходят к более совершенному механизму, то для успешного продолжения решения данной задачи по-старому им придётся идти на существенное увеличение затрат. Такими затратами, например, могут быть: повышенная потребность в численности рабочей силы, потери из-за текучести персонала, рост общего фонда заработной платы без соответствующей отдачи, нерациональное использование оборудования, повышенные расходы на подготовку специалистов. Подобный рост затрат в реальности возможен лишь тогда, когда организаторы обладают свободными, избыточными ресурсами. Если же таких ресурсов нет, то использование неэффективного механизма скорее всего прекратится.

Некоторые архаичные варианты организации сохраняются только потому, что у их руководителей имеются практически неограниченные ресурсы, позволяющие компенсировать неэффективность используемых форм организации. Такое имеет место при неограниченном бюджетном финансировании или огромных запасах нефти (США, Саудовская Аравия, Арабские Эмираты). Их участь в перспективе незавидна потому, что всё когда-то кончается.

ЗАКОН ДОСТАТОЧНОЙ СТЕПЕНИ РАЗВИТИЯ МЕНТАЛЬНОСТИ

Чем совершеннее используемый механизм сотрудничества, тем более высокого уровня развития ментальности участников он тре-

бует. Для использования более совершенного механизма сотрудничества необходим и достаточно высокий уровень развития ментальности и социальной зрелости.

Высокий МС требует и высокой М

Переход на более совершенные механизмы сотрудничества – дело обычно не такое простое, как может кому-то показаться. Причина в том, что господствующие формы организации тесно связаны с преобладающими в обществе или в данной организации представлениями о морали, традициями и пониманием путей совершенствования работы, предпочтениями специалистов, наконец, со всей системой ценностей, культурой данного общества или коллектива. Переход в таких условиях на иные, непривычные для большинства формы организации может быть сопряжён с разногласиями, спорами и конфликтами, способными не только сорвать освоение новой формы организации, но и привести к большим социальным потрясениям. Так, например, случилось с Украиной. Огромное желание граждан быстро перейти на рыночные формы деятельности при очевидно отсталой ментальности населения, воровстве и массовой коррупции привели Украину к разрухе. Вот к чему ведут необоснованные попытки освоения механизма, до которого население ментально ещё не доросло.

Если же уровень развития ментальности существенно отстаёт от уровня используемых механизмов сотрудничества, то страдают эффективность организации и действенность согласовательной функции. Рост социальной зрелости членов организации обычно происходит в процессе их регулярного успешного участия в более совершенном механизме сотрудничества. Сказанное отнюдь не значит, что участие индивида в более совершенном, чем его ментальность, типе согласовательных процедур сразу, автоматически приводит к повышению его социальной зрелости. Всё происходит не столь механистично, однозначно и быстро. На развитие ментальности влияют и другие факторы: длительность и частота используемых форм согласования, степень успешности этих процедур, параллельное участие в иных формах сотрудничества, различные субъективные влияния и т.д. Но чем больше соответствует ментальность характеру организации, тем она полноценнее, успешнее и надёжнее функционирует.

ЗАКОН ПАДЕНИЯ УРОВНЯ ФОРМ СОТРУДНИЧЕСТВА

Если используемый механизм сотрудничества не обеспечивает удовлетворительного решения стоящих задач и отсутствует возможность применить более совершенный механизм, то сотрудничество либо прекратится, либо перейдет на более низкий уровень, т.е. на менее совершенный механизм.

Если МС не растёт и не соответствует превосходящей его СлЗ, а решение задачи требуется обязательно, то произвольно происходит откат к более примитивному МС.

Если и этот механизм сотрудничества не обеспечивает требуемой согласованности, то спуск на менее совершенные механизмы продолжится вплоть до принудительного МС.

Под неудовлетворительным решением задачи подразумевается неприемлемое качество результата или неоправданно большие затраты для её решения. Любой механизм сотрудничества использует определённый объем затрат для своего функционирования. Если участники сотрудничества могут существенно повышать затраты, то вряд ли оно прервётся. Если же увеличение затрат становится неприемлемо большим, то сотрудничество либо прекращается, либо вызывает постоянные убытки. А они могут допускаться лишь какое-то ограниченное время, скажем, пока готовятся кардинальные меры по исправлению положения, например, по развитию оргсистемы.

Закон падения (используемых форм сотрудничества) иллюстрирует ход развития конфликтов. Если участники сотрудничества не могут согласованно взаимодействовать в решении текущих задач, а между ними сохраняются и нарастают разногласия, то уровень сотрудничества будет падать.

Так, например, молодожёны соединили свои узы брачным контрактом (Д). Но со временем у них возникли разногласия. Никто не хотел уступать, считая это унижением своего достоинства, гордость мешала (А). Договориться в авторитарном ключе, доказывая свою правоту и превосходство, не удалось. Отношения портились ещё больше и перешли в противостояние, т.е. в форму конфликта, при котором используются давление, угрозы, шантаж, силовые приёмы и хитрость. Так типично развиваются конфликты, падает уровень сотрудничества.

ЗАКОН СНИЖЕНИЯ УРОВНЯ МЕХАНИЗМОВ СОТРУДНИЧЕСТВА

При длительном упрощении решаемых задач уровень используемых механизмов сотрудничества постепенно снижается до соответствующего уровня.

Снижение СлЗ приводит к снижению уровня используемых МС.

Дальнейшим следствием может стать и падение уровня ментальности. Прimitивная организация непроизвольно понижает и уровень развития ментальности участников сотрудничества.

Допустим, в некоторой школе учитель физкультуры возглавлял ученическую футбольную команду, используя преимущественно авторитарный механизм сотрудничества на уровне, скажем, 30-37 ус. Футбольная команда успешно участвовала в соревнованиях. При этом учитель физкультуры пользовался уважением и любовью учеников, как и положено истинному лидеру при авторитарных отношениях. Через некоторое время этому же учителю поставили задачу – с теми же учениками заниматься строевой подготовкой. Это более простая задача. Она не связана со сложностями достижения победы над соперниками. Но она требует нудной муштры и дисциплины. Учитель добросовестно стал проводить занятия по строевой подготовке, естественно, стал более требователен и строг. И если раньше учителя больше уважали, чем боялись, то теперь стали больше бояться, чем уважать. Уровень сотрудничества постепенно перешёл на уровень 22-30 ус. Более простая задача привела к использованию более примитивного механизма сотрудничества. На это настроилась ментальность учеников и учителя.

ЗАКОН ЗАВИСИМОСТИ КАЧЕСТВА СОТРУДНИЧЕСТВА ОТ СТЕПЕНИ ЕГО СОГЛАСОВАННОСТИ

При прочих равных условиях результативность сотрудничества тем выше, чем лучше оно согласовано. Действительно, чем лучше соответствуют друг другу, целям и условиям действия каждого из участников, тем лучше результат общей работы, тем эффективнее сотрудничество.

Это не умаляет важности других составляющих успеха – наличия ресурсов, квалификации участников, благоприятности условий коллективной деятельности. Но эти факторы зачастую мало от нас

зависят. А вот согласовательная функция – как раз тот решающий человеческий фактор, от которого зависят эффективность использования ресурсов, рост и применение квалификации, создание и использование условий для общего успеха.

Согласовательная функция – фундамент успеха коллективной деятельности, главный её элемент.

ЗАКОН ЗАВИСИМОСТИ ЦЕЛЕЙ ОТ МЕНТАЛЬНОСТИ

Цели людей формируются отнюдь не случайным образом. Они, как и мышление, весьма зависимы от характера ментальности. Личные цели индивида во многом формируются под воздействием характера его ментальности. Господствующая в коллективе ментальность формирует цели и определяет задачи совместной деятельности.

В каком-то смысле индивид – раб своей ментальности. Именно она в основном диктует ему поведение, хотя и сама изменяется под воздействием его социального развития. Если у него ментальность авторитарная, то и его личные цели будут в авторитарном русле, в стремлении к повышению своего статуса и авторитета. Если ментальность имеет преимущественно принудительный тип, то индивид стремится к повышению своей силы, к силовому господству, личной защите и безопасности. В этом и будут заключаться его личные цели.

Парадокс в том, что хотя ментальность людей в течение жизни меняется и в соответствии с её изменением коренным образом изменяются личные цели, каждый раз конкретный человек относится к своим целям как к абсолютной истине и готов их отчаянно отстаивать. Иногда даже ради них идёт на жертвы, не щадя здоровья и своей жизни, не говоря уже о чужой. Таковы законы формирования системы ценностей, морали, миропонимания и их роль в жизни людей, в поведении, в субъективных взглядах, оценках, представлениях о добре и зле, об истине и справедливости.

Это лишний раз свидетельствует, что обычный человек мыслит отнюдь не научно и смотрит на действительность эмоционально, всё видя в субъективно-объективном ракурсе собственной ментальности, культуры и нравственности. Уже это должно побуждать научные

исследования к максимальной объективности в этой сфере, в противном случае массовые, серьёзные ошибки в социальной жизни неизбежны, что мы, собственно говоря, и видим.

Таблица 1.

ЗАКОНЫ ТОД

№	ЗАКОН...	КРАТКАЯ СУТЬ ЗАКОНА
1.	последовательности развития механизмов сотрудничества	В организационном строительстве нельзя перескакивать вверх через ступеньку
2.	чередования коллективистских и индивидуалистских механизмов	Переходя к каждому следующему механизму, приходится, двигаясь по спирали, менять его коллективистскую или индивидуалистскую ориентацию на противоположную
3.	«трёх китов» развития	Для перехода к более совершенному механизму необходимо достаточное повышение желания, умения и доверия
4.	бинарности применения механизмов	Соседние механизмы способны помогать друг другу (ближний сосед полезнее дальней родни)
5.	комплексного соответствия	Всё взаимосвязано: сложность задачи, ментальность участников и отношения между ними (используемый механизм)
6.	роста сложности задач	Усложнение задач требует повышения зрелости участников и более совершенных механизмов
7.	падения уровня сотрудничества	Если нет согласия, то качественный уровень сотрудничества падает
8.	согласованность – основа успеха организации	Согласованность сотрудничества – фундамент успеха
9.	зависимости целей от ментальности	Цели людей обычно вытекают из их ментальности
10.	развития оргсистем	Развитие оргсистем происходит от использования простейших МС ко всё более совершенным

§ 2. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Казалось бы, самый простой вопрос – зачем существует производственное предприятие – всё ещё не имеет у нас полной научной ясности. Если в условиях СССР важнейшей задачей любого предприятия было выполнение плановых заданий государства, то сейчас, в рыночных условиях, большинство убеждено, что главное – получение прибыли. И многие пытаются решительно изгонять всякие плановые начала из промышленности и других отраслей вплоть до медицины, образования, науки, культуры и др.

Если за цель работы клиники или аптеки принята прибыль, то не стоит удивляться тому, что аптеки игнорируют дешёвые лекарства, а медики из тяжёлых больных и болезней делают источники максимальных доходов. В рыночных условиях врач побуждён думать не о сохранении здоровья или надёжном выздоровлении пациентов, а о получении максимального дохода, прибыли от болезней и лечения. Такие отношения между больными и дельцами от медицины не просто неправильны, а преступны по своей социальной сути. Да, кто-то из медработников может в каком-то случае поступить в соответствии с клятвой Гиппократова, себе в убыток, скажем, леча дешёво и быстро. Но когда медицина настроена на извлечение максимума прибыли, то закономерно ожидать массового стяжательства, коррупции медработников и алчности торговцев лекарствами, сокращения продолжительности жизни и ухудшения здоровья населения.

Цель организации – это принципиальный вопрос, требующий полной научной ясности. Её легко вносит ТОД, согласно которой цели любой организации определяются характером оргструктуры.

Характер организационной системы определяется используемыми ею механизмами сотрудничества. Какие-то МС могут преобладать или господствовать, определяя характер организации в целом. Однако свойства организации определяются не только составом механизмов, но и тем, как эффективно каждый из них используется и какое место занимает среди других.

Каждому типу организационной системы и механизму сотрудничества соответствуют определённые цели и задачи. Так, машинальному типу соответствует задача сохранения привычных отношений, традиций, следование заветам предков, статус-кво. Принудительному типу организации соответствует задача собственной безопасности, подавления, покорения, ограбления кого-то или защита от насилия, принуждения.

Целями организации авторитарного типа являются: выполнение заданий и планов вышестоящей инстанции, укрепление авторитета руководства и коллектива, расширение своего влияния. Врач в таких условиях озадачен сверху и дорожит своей репутацией, авторитетом, осознаёт ответственность за последствия лечения. И это обычно лучше, чем его забота о сиюминутной выручке и величине доходов, что имеет место при использовании договорного механизма сотрудничества. И только коллегиальная организация имеет целью благо для всех членов коллектива. В таблице 2 показано, как используемый механизм определяет цели и поведение участников.

Таблица 2.

ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРИ РАЗНЫХ МС

Используемый МС	ЦЕЛИ ОРГСИСТЕМ	ПОСЛЕДСТВИЯ НАЛИЧИЯ ТАКИХ ЦЕЛЕЙ
Машинальный	Соблюдение традиций	Верность традициям, традиционализм, консерватизм, почитание предков
Принудительный	Безопасность, защита, захват	Грабёж, грубость, жестокость, крутость, обман, воровство, наказания
Авторитарный	Повышение статуса, положения и прав	Следование указаниям свыше, выполнение плана, расширение влияния, получение одобрения вышестоящих должностных лиц, несамостоятельность и пассивность
Договорный	Получение частной выгоды собственниками	Алчность, конкурентная борьба между всеми, погоня за прибылью, каждый за себя, «после нас хоть потоп», игнорирование «невыгодных» заказов, работ и изделий
Коллегиальный	Достижение общего блага	Взаимопомощь, взаимная поддержка, объединение усилий, следование общим интересам

Не может быть, чтобы при преобладании в ментальности участников договорного механизма целью было не частное обогащение, а общественное благо. Конечно, либеральная пропаганда демагогически может утверждать, что если каждый побеспокоится о себе, то всем будет хорошо. Это всё равно, что бегунам на старте объявить: «Каждого ждёт чемпионский титул». И пожелать всем счастья.

Это ложь. Титул чемпиона ждёт не всех, а только одного – того, кто на финише окажется первым. Так и в рыночных условиях: только победитель в конкурентной борьбе окажется в выигрыше, остальные в разной степени проигрывают. Впрочем, в каких-то ситуациях проигравшими могут оказаться все участники.

Из всех механизмов только при коллегиальной система нацелена на то, чтобы блага получили все. Поэтому задачей предприятия при коллегиальной организации является повышение общего благосостояния коллектива или другая цель, скажем, профилактика заболеваний и эффективное лечение. При таком типе организации аптеки и частные клиники будут озабочены не прибылью, а профилактикой заболеваний, оздоровлением пациентов, максимальным обеспечением всех лекарствами и должным медицинским уходом.

Сегодня у нас всё больше укрепляется авторитарно-договорная, рыночная организация работы медицины и фармацевтики, то есть применяются сразу два соседних механизма, дополняющие друг друга. Но договорный механизм в этой паре обычно играет ведущую роль, а авторитарный – вспомогательную, дополнительную, отчасти корректирующую (Д+а). Если ведущим, официально принятым механизмом является авторитарный, а договорный носит вспомогательный, неофициальный характер (А+д), то зачастую это может свидетельствовать о неофициальном использовании договорного механизма, т.е. о коррупционных явлениях. Если речь о медицине, то, с одной стороны, врачам безразлична своя репутация (А), но при этом обстоятельства толкают их на извлечение неофициальных доходов при обслуживании пациентов. Это довольно противоречиво.

Вообще говоря, каждый следующий (на шкале развития) механизм сотрудничества более совершенен и в принципе позволяет решать более сложные задачи. Но это совсем не значит, что результаты

применения более совершенного механизма всегда превосходят результаты примитивного. Хорошо и к месту используемый авторитарный МС вполне может превосходить по эффективности договорный, хотя последний в принципе более совершенный, более продвинутый на шкале развития. В частности, если медицинские руководители профессионально на голову выше остальных, а все их подчинённые старательно следуют указаниям уважаемого ими начальства, то такая организация здравоохранения во многих случаях может быть вполне эффективной. В медицине часто профессора именно так и организуют работу вокруг себя.

Но если где-то в такой же по величине, но частной, клинике работает пять врачей с посредственной квалификацией, озабоченных лишь увеличением доходов от обслуживания пациентов, то эффективной медицины не получится.

В авторитарной больнице пациент почти бесправен, но лечение бесплатное и сносное, а в частной лечение платное, но плохое (в каком-то конкретном случае). Такое возможно. Эта не жёсткая, но в принципе реальная закономерность говорит о том, что результат весьма зависим от качественной, эффективной организации сотрудничества, её соответствия реальным условиям деятельности (сложности задач, уровней квалификации и ментальности участников).

Проведём аналогию на примере. Соревнуются две шлюпки – вёсельная и парусная. Парусная в принципе более быстроходная. Но результат состязания во многом зависит от конкретных условий. Если соревнования проходят при слабом ветре, то выиграет та вёсельная шлюпка, у которой слаженно гребёт экипаж. Но если дует попутный ветер и парусом управляет даже средней квалификации моряк, то парусник, разумеется, победит. Так и в оргсистемах: успех за теми, кто правильнее, эффективнее пользуется своим механизмом сотрудничества, где он соответствует условиям деятельности.

Поэтому применение рыночных форм организации ещё не является гарантией успеха предприятия. Нужно умело пользоваться избранным механизмом. В ряде случаев большего успеха может добиться менее совершенный механизм, если он лучше соответствует сложности решаемых задач, квалификации участников, их менталь-

ности, условиям сотрудничества, применяемому механизму и характеру отношений.

Одним из важнейших условий для эффективности коллективной деятельности является правильная постановка целей. В наших реалиях, когда авторитарно-договорная организация во многих сферах деятельности ещё не устоялась, нельзя торопиться с переходом на тот или иной механизм сотрудничества, если условия для него не вполне созрели. Скажем, нельзя поголовно переводить всю медицину на рыночные отношения, если население не обладает ни достаточным уровнем благосостояния, ни медицинской грамотностью, а у врачей низкие квалификация и уровень социальной зрелости. Это может привести к резкому повышению смертности.

Аналогично нельзя переводить на рыночные отношения современную аптечную сеть. Хотя ассортимент лекарств, возможно, и повысится, но цены, скорее всего, резко возрастут, поскольку это выгодно продавцам, поставщикам и посредникам. Да и контролирующие органы свою мзду возьмут. В любом случае работу аптек следует очень строго регламентировать авторитарно, со стороны государства, устраивая при этом контроль за контролёрами.

Огульный перевод на рыночные отношения многих других сфер деятельности способен причинить огромный ущерб. Рыночные (договорные) отношения сегодня у нас недопустимы или нежелательны во внутренней работе: госаппарата, армии, полиции, пенитенциарной системы, органов образования, высокотехнологичной медицины, фармацевтики и в ряде других сфер. В них сегодня пока могут быть эффективны только авторитарные отношения или коллегиальные (т.е. коллективистские). В некоторых случаях целесообразно использование смешанных авторитарно-договорных элементов. Примером может служить нормированное премирование за определённые результаты. Скажем, доплата к окладу строителям за своевременную сдачу объекта в эксплуатацию. Аналогично могут выплачиваться деньги за безаварийную работу, за какой-то выполненный объем, тоннаж или километраж и т.д.

С древних времён войска в качестве вознаграждения часто получали право на разграбление захваченного населённого пункта. Это довольно закономерное явление при использовании принудитель-

ного или машинально-принудительного механизмов. «Что с бою взято, то свято», – говорил А.В. Суворов, оправдывая традицию захвата трофеев. Последнее во многом являлось целью военной кампании.

Надо сказать, что цели оргсистем далеко не всегда сами по себе витают в воздухе. Очень многое зависит от ведущего, организатора, начальника, командира или старшего. Именно этот человек первым определяет цель коллектива, находит её формулировку, убедительно обосновывает, внушает её необходимость, разъясняет и уточняет детали, доводит до каждого и добивается принятия её в той или иной форме всеми участниками.

Принятие цели – очень серьёзный организационный акт. Он отнюдь не только формальный. Правильно и вовремя поставленная руководителем и принятая всеми цель – один из важнейших, согласующих элементов организации коллективной деятельности. Умение вовремя и правильно сформулировать цель, объединить вокруг неё коллектив, добиться её выполнения – важнейшая обязанность руководителя.

Любая организация и даже её подразделение имеют свои конкретные цели (см. таблицу 2), которые всегда должны быть достаточно ясными для того, чтобы и исполнители, и организаторы имели чёткие ориентиры для своей деятельности. Неизбежно возникнут большие проблемы, если у организации (подразделения) нет цели, если она ошибочна или неконкретна. Формулировка и установление целей – первоочередная задача руководителя.

§ 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

Максимальное число охватываемых оргсистемой лиц при использовании простейших механизмов сотрудничества (М, П, А) в основном лимитируется физическими возможностями личных контактов (без применения технических устройств). С ростом совершенства механизмов сотрудничества могут расти и возможности широты охвата персонала.

Таблица 1.

МС	Объединяющий структуру элемент	Способ построения структуры	Примеры
Маши- нальный	Общие привычки, традиции и символы	Соблюдение традиций, массовки	Древние массовые танцы и ритуалы
Принуди- тельный	Превосходящая сила или общая угроза. Стремление каждого к подавлению более слабых	Иерархия персональной силы и силовых групп	Головная банда, которая покорила малые
Авторитарный	Уважение общего лидера, система многоступенчатой подчинённости вышестоящим руководителям	Иерархия подчинённости, статусов, прав, полномочий	Бюрократическая организация, табель о рангах, иерархия должностей
Договорной	Взаимные обязательства по соглашению или по принятым правилам, установленным обязанностям и законами	Взаимовыгодное сочетание комплексного множества обязательств	Весь комплекс действующих договоров организации, правила сотрудничества
Коллегиальный	Общие интересы и совместные решения, осознание долга	Сочетание и величина компетенций	Клубы по интересам
Самоза- желанный	Собственное желание	Добровольное разделение и кооперация труда	Инициативное разделение функций на пикнике или на рыбалке

Так, например, если не создавать специальные структуры управления, то примерное количество эффективно принуждаемых одним принуждающим обычно составляет не более 3-5 человек в сложных условиях и примерно до 10 человек – в благоприятных условиях. Этим количеством обычно ограничивается, скажем, численность персонала частного магазинчика или экипажа машины.

Если же используется авторитарная организация, то число подчинённых на одного непосредственного начальника может достигать 20-30 человек при решении сложных задач и до 100 человек в простых условиях решения несложных задач.

Если же в торговом розничном предприятии численность работников от 100 до 500 человек, то при авторитарной организации обычно используются три иерархические ступени: владелец – директора магазинов и служб; директор магазина – заведующие отделами; и заводделом – продавцы.

Организационная структура – это совокупность элементов, предназначенная для охвата согласованной деятельностью множества участников. Так, авторитарные организации для этого имеют систему иерархической соподчинённости участников и специализацию отдельных групп или подразделений на определённых задачах или видах деятельности.

Без использования иерархических авторитарных организационных структур превышение нормальной численности подчинённых приводит к снижению качества управления, ухудшению результатов деятельности. Предприниматель нередко не может понять причины, поскольку ничего не менял в работе (снабжение, транспорт, услуга, оплата), а результаты стали хуже вследствие затруднения управляемости большим количеством персонала.

Простейшим способом улучшить управляемость авторитарной организации может стать создание дополнительного яруса структурной иерархии. Так, персонал большого магазина можно разбить на секции и службы со своими начальниками, которые подчинялись бы общему директору или заместителю по торговле. Другим вариантом создания организационной структуры на тех же принципах может стать разделение одного большого магазина на два, принадлежащих тому же владельцу.

Более сложным и перспективным может быть переход на более совершенный механизм (скажем, вместо А использование Д-механизма).

Договорные системы для обеспечения согласованной деятельности множества людей применяют официальное разделение и взаимную документальную увязку обязанностей, задач и нормативов оплаты. Договорные структуры могут охватывать согласованностью

действий огромное число участников, в том числе и удалённых друг от друга. Для этого создаются законы, постановления, инструкции, уставы, нормативы, соглашения, контракты, договоры, расписки, акты, протоколы и т.д., которые предназначены для обеспечения согласованности деятельности десятков, сотен и тысяч работников.

Договорные структуры могут иметь специализацию. Одни занимаются набором персонала, другие кредитованием, третьи здравоохранением, четвёртые – разработкой проектов и т.д.

Коллегиальные организационные структуры у нас почти не встречаются. Но если искать их примеры и подобию, то можно привести такие: Союз художников, Союз садоводов, Союз собаководов и др., если они используют не авторитарные («начальник всегда прав»), а коллегиальные методы работы и у каждого компетентного – право вето. Численность участников таких союзов почти не ограничена.

В масштабах исторического процесса можно отметить, что первобытные племена очень больших машинально сотрудничающих общностей создавать не могли и поэтому веками находились в одной местности и традиционных условиях. Но по мере освоения более совершенных механизмов численность коллективов нарастала, идя от семьи к роду, племени, народности, этносу, поселению, городу, государству, объединению государств.

Конечно, зависимость здесь не механическая, на неё влияет множество факторов. Но закономерность очевидна. Скажем, включить в число подданных, которые управляются патерналистски (А), можно значительно больше людей, чем при покорении силой с периодическим сбором дани (П).

Таким образом, явно существует закономерность, гласящая, что с ростом совершенства механизмов растут и возможности охвата согласовательной функцией большего количества сотрудничающих. Конечно, на это влияют и другие факторы, а также технические возможности контроля и передачи информации. Рассмотрим пример, когда полезно учитывать названную закономерность.

Допустим, некое предприятие N соревнуется с другим аналогичным предприятием Y в освоении высокотехнологичных производств. При этом предприятие N для побуждения работников к техническому творчеству использует авторитарно-принудительные (А+п) средства, а предприятие Y ту же задачу решает рыночными средствами (Д+а),

в частности, предлагает систему материального стимулирования освоения высоких технологий путём снижения определённых платежей и распределения прибыли между участниками.

У какого из этих предприятий шире и активнее окажется интеллектуальная база работников, занятых освоением высокотехнологичной продукции? Естественно, на предприятии Y, поскольку у договорного механизма шире возможности охвата материальным стимулированием участников сотрудничества. Предлагаемые на предприятии Y преференции за участие в решении поставленной задачи не зависят от настроения руководства, но сулят каждому работнику, способному участвовать в освоении новинок, определённые материальные выгоды. Поэтому контингент участников освоения высоких технологий на предприятии Y должен оказаться шире благодаря использованию механизма договорного сотрудничества.

Иерархические структуры обычно создают возможность увеличения количества участников, охваченных согласованностью сотрудничества. Но средства для этого у разных механизмов сотрудничества весьма отличаются.

Представим себе организационную систему коллегиального типа. Во-первых, это определённый коллектив, сформированный из социально зрелых лиц, имеющих ментальность преимущественно коллегиального типа, которые способны решать стоящие перед ними задачи, желают это делать и доверяют друг другу. Количественное выражение названных качеств должно быть не менее 80%. Примером такого коллектива может быть правление условного кооператива.

Во-вторых, этих людей должны объединять общие интересы. В-третьих, основные, важные решения они принимают на основе консенсуса, а второстепенные, повседневные отданы на откуп руководителям нижестоящих подразделений и групп. Эти частные, оперативные решения могут приниматься нижестоящими структурами и лицами на договорной или даже авторитарной основе.

Уставом кооператива может быть указано, что определённые решения правления принимаются консенсусом, т.е. у каждого члена правления имеется право вето. Без его согласия решение не может быть принято. Возможно ли при таком порядке нормально работать управляющему органу? Не начнут ли некоторые члены правления злоупотреблять правом вето, чтобы вымогать у остальных нужные им

решения, шантажируя блокировкой принятия необходимых, срочных и обязательных постановлений?

Такая проблема может возникнуть только в случае, если в правление прошли недостаточно зрелые лица. Но тогда не может быть речи о коллегиальной форме правления. Если при незрелых членах правления будет существовать требование консенсуса, то это – организационный тупик. Коллегиальность – это не игра в демократию, а инструмент с высокими требованиями к участникам оргсистемы. Если участники не созрели для коллегиального сотрудничества, то его формальное введение окажется крайне вредным, способным даже разрушить организацию.

Большую роль играет оперативность принятия решений. Часто это бывает важным фактором успеха. Относительно простые механизмы (принудительный и авторитарный) обычно позволяют оперативно и без больших затрат принимать необходимые решения, что даёт возможность очень широко и довольно эффективно применять эти механизмы в деятельности предприятий и организаций, особенно в низовых и средних структурных подразделениях (бригады, цеха, отделы, бюро и т.п.).

Применение наиболее совершенных механизмов (договорный и коллегиальный) обычно сопряжено с более высокой трудоёмкостью и низкой оперативностью принятия решений. Это обычно лишает возможности применять данные механизмы в оперативном управлении. Зато эти механизмы могут быть незаменимы при решении сложных, ответственных, творческих задач (разработка новых конструкций, проектов и программ, оценка их качества, оценка качества работы, повышение производительности и качества труда и др.).

Поскольку в наше время огромное значение имеет не только качество решений, но и их оперативность, то разработчикам систем организационного управления с использованием договорного и коллегиального механизмов следует серьёзное внимание уделять их автоматизации. Практическими примерами такой автоматизации являются Электронный кадровик¹ и АСООД² разработки Георгия Ваниева.

¹ Сайт testvanieva.kz/pers

² Книга «Руководство по освоению АСООД», Ваниев Г. 2015 г.

Правда, в названных системах чаще применяется договорный механизм, чем коллегиальный. Последний используется гораздо меньше и лишь эпизодически. Это обусловлено не недостатками автоматизированных систем, а обычно нехваткой социальной зрелости у большинства членов трудовых коллективов.

Для полноценного использования коллегиального механизма помимо создания автоматизированных систем требуется обеспечение общности интересов участников сотрудничества. А это более сложная задача, до решения которой подавляющему большинству коллективов ещё только предстоит дорасти.

Таблица 2.

ХАРАКТЕР ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ РАЗНЫХ МС

МС	Цель оргсистемы	Духовная основа	Характер отношений	Способ решения задач	Информационная система
Машинный	Привычная слаженность действий	Традиция, привычка	Неосмысленное подражание	Повторение	Многokrатное повторение и подражание
Принудительный	Победа, безопасность, захват, защита	Вражда, обиды, злость, месть	Покорность или сопротивление	Подавление	Угрозы, обман, запреты, наблюдение, подавление, наказания
Авторитарный	Обеспечение превосходства руководителя	Вера в старшего, патриотизм	Подчинённость или соперничество за лидерство	Подчинение	Централизация информации, сбор отчётов, докладов и жалоб

Договорный	Индивидуальная материальная выгода	Алчность, индивидуализм	Взаимные обязательства или конкуренция	Компромисс	Заключение соглашений, соблюдение норм, прогнозирование
Коллегиальный	Обеспечение общности интересов	Коллективизм	Духовная общность, взаимопомощь	Консенсус	Широкий обмен информацией, предложениями, аргументами

Таблица 3.

ХАРАКТЕР ПОВЕДЕНИЯ ПРИ РАЗНЫХ МЕХАНИЗМАХ СОТРУДНИЧЕСТВА

МЕХАНИЗМЫ	НАПРАВЛЕННОСТЬ ПОВЕДЕНИЯ
Машинальный	Каждый подражает или поступает традиционно, копирует чужие действия
Принудительный	Каждый демонстрирует и укрепляет свою силу, угрожая другим
Авторитарный	Каждый доказывает и укрепляет свою значимость, важность и преданность
Договорный	Каждый ищет личную выгоду
Коллегиальный	Каждый предлагает и доказывает наилучшее решение
Саможеланный	Каждый самостоятельно действует во благо другим

РОЛЕВЫЕ ФУНКЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОРГСИСТЕМ

Функции ведущих: показывают пример, принуждают, призывают, предлагают, оказывают помощь.

Функции ведомых: исполняют задания, приказы, призывы, обязательства, общие решения, принимают помощь.

Таблица 4.

МС	Официальные функции		Характер прикладных задач	Организационные особенности задач
	ведущих	ведомых		
Маши- нальный	Приу- чать и и давать сигналы	Подра- жать, повто- рять	Простые, привычные, повторяющи- еся процедуры	Дела закрепля- ются привычками и традициями, которые ведущий запуска- ет сигналами
Прину- дитель- ный	Поко- рять и при- нуждать	Покорно испол- нять и огрызаться	Нежелан- ные, неприят- ные, тяжёлые	Жёсткий контроль, наказания, приказы, запреты, подавление, принуждение
Авторитарный	Подчи- нять, при- зывать, управлять	Подчи- няться, слу- жить, слу- шаться	Задачи главы, взятые им на себя и решаемые подчинёнными под его руко- водством	Создавать и вос- производить иерар- хию статусов. Вовле- чение множества не- компетентных. Но ре- шает задачи глава. Остальные помогают
Договорной	Догова- риваться	Соблю- дать обяза- тельства	Личные за- дачи разных лиц, решаемые путем выпол- нения встреч- ных обяза- тельств	Материально сти- мулировать, находить баланс интересов и договорами закреп- лять баланс отноше- ний
Коллегиаль- ный	Убеж- дать, орга- низовывать обсужде- ние	Пони- мать и об- суждать	Задачи, тре- бующие созна- тельного уча- стия каждого в общих инте- ресах	Компетентно, кол- лективно обсуждать и убедительно аргументировать
Саможелан- ный	Помо- гать	Помо- гать помо- гающему	Задачи, тре- бующие очень сознательного и компетент- ного участия каждого	Обеспечивать достоверной информацией

§ 4. СВОБОДА

Это сладкое слово «свобода»... Оно на языке у миллионов. Им оправдывается очень многое: стремление к самостоятельности решений и независимости творчества, протест против неудобного кому-то действующего порядка, жажда раба освободиться от оков, стремление к политическим переменам и т.д.

При этом особенно страстно хотят или требуют свободы не столько позитивно настроенные созидатели, сколько лица, склонные к нарушению общественного порядка и совершению преступлений. Олигарху свобода нужна для неограниченного обогащения. Вору свобода видится как возможность безнаказанно отнимать чужое; тинейджеру – как отсутствие родительского контроля и запретов; уголовник мечтает о свободе от правоохранителей; заключённый тюрьмы хочет освободиться от решёток, колючей проволоки, заборов, судов и караула. Кто-то хочет свободно покупать и продавать запрещённые предметы. Кому-то мешают жить гражданские и уголовные законы. И всё это разные, реальные трактовки свободы.

Каждый считает себя поборником свободы и прав человека. Мол, имею право требовать! Другие мечтают о «сильной руке», строгости законов и правил, высшей мере наказания и т.д. Кто-то грезит о свободном владении оружием, свободном избиении слабых. Третьи – против кнута, но за пряник, чтобы можно было свободно всё купить или продать. И так далее.

Свобода превращена либералами в культ. Ими она часто преподносится как высшая ценность. И если кто-то стремится к свободе, то этому святому желанию, дескать, никак нельзя мешать. Верно ли это? Абсолютна ли самоценность свободы? Давайте разберёмся.

Для начала, термин «свобода» имеет несколько совершенно разных смыслов в зависимости от контекста. В каждом из механизмов сотрудничества или при разной ментальности свобода понимается по-разному. В таблице 1 приводятся разные трактовки свободы, в зависимости от применяемого механизма сотрудничества.

Таблица 1.

МС	Характер свободы	Границы свободы
Маши- нальный	Понятия «свобода» не существует. Тут свобода – это возможность подражать	Всё, что делают другие
Принуди- тельный	Запрещено всё, что не разрешено	Всё, что смог отнять, украсть, сломать, ни за что не отвечая
Автори- тарный	Можно делать всё, что поручил старший	Возможность действовать по своему разумению, не нарушая указаний старших
Договор- ный	Разрешено всё, что в рамках закона и соглашения	Возможность обогащаться без помех
Коллеги- альный	Разрешено всё, на что согласен коллектив	Интересы коллектива
Саможе- ланный	Можно помогать любому, не нарушая интересов общества	Интересы адресата помощи

Таким образом, свобода не является одинаковой общепринятой нормой. В каждом механизме под свободой подразумеваются существенно разные состояния. Да и люди с разной ментальностью под свободой подразумевают далеко не одно и то же. Свобода в принудительном механизме уместается в узкие правила палочной дисциплины. Здесь она ограничивается запретами, угрозами, приказами и наказаниями и чаще называется волей. Понятие «воля» относится скорее к принудительному механизму и подразумевает не столько правовой аспект, как «свобода», сколько желание или воледеление. Здесь свобода часто выливается в безнаказанность.

Свобода авторитарного механизма – это минимум ограничений указаниями старших или наличие разрешения на достаточно широкое поле действий. В авторитарном механизме под свободой подразумеваются действия в приемлемых рамках указаний начальника. Поэтому расширяет свободу сокращение числа строгих непосред-

ственных начальников или увеличение числа нестрогих руководителей, которые сами могут друг другу противоречить. Каждому из них становится сложнее быть требовательным.

В авторитарной организации над каждым есть начальник, который ограничивает свободу действий всех своих подчинённых. Руководитель, находящийся на вершине авторитарной пирамиды, может не иметь над собой начальника. Примером может служить хозяин частной фирмы, действия которого не скованы указаниями вышестоящего начальника. Ввиду его отсутствия. Кстати, поэтому частные предприниматели без присмотра сверху совершают много ошибок, а поправить их некому.

В договорном механизме свобода – возможность безнаказанно обогащаться. Для расширения свободы люди мечтают зависеть от минимального числа начальников. Но расширение прав и свобод одного человека может ужимать права, возможности и свободы других. Особенно неприятно подчиняться плохому руководителю. В таких случаях обычно хотят как-нибудь освободиться от такого шефа. Свобода для многих – это не только определённая независимость, но и возможность самому командовать другими. Обычно считается: чем выше должность, тем больше возможностей и свобод, но это не всегда так. В коллегиальном механизме участники имеют право высказывать любые аргументы, участвовать в голосовании и пользоваться всей необходимой информацией. Вместе с тем никто не может единолично принимать решения. Консенсус накладывает на каждого обязанность строго выполнять коллегиально принятые решения. В таблице 2 показаны различия в понимании свободы и морали при разной степени развития ментальности.

Таблица 2.

ПОНИМАНИЕ СВОБОДЫ И МОРАЛИ В РАЗНЫХ МЕХАНИЗМАХ

МС	Понимание свободы	Морально допустимые в этом МС поступки
Машинный	(поведение бессознательное, и понятия «свобода» не существует)	Можно делать всё, что делают все
Принудительный	Быть вольным, а не рабом, никому не подчиняться. Быть самым сильным, ни перед кем не отчитываться, безнаказанно делать запрещённое, никого не бояться	Отнимать, грабить, убивать, воровать, обижать других, причинять ущерб, издеваться и ни за что не отвечать
Авторитарный	Быть главнее, не иметь ограничений и запретов, иметь больше прав, чем положено по статусу, ни от кого не зависеть, не подчиняться никому или минимальному числу лиц	Пользоваться любыми привилегиями и преимуществами: подаренными, заслуженными, завоёванными или купленными, захваченными. Получение мзды с подчинённых
Договорной	Пользоваться основными правами и свободами гражданского общества, иметь гарантии соблюдения окружающими основных гражданских прав (права собственности, безопасности, равенства всех перед законом), не быть преследуемым по прихоти какого-то человека, иметь правовую защиту	Не пойман – не вор, соблюдать законы, если они есть и надёжно охраняются. Нечестно разбогатеть и не быть пойманным – похвально
Коллегиальный	Иметь право высказываться по любому вопросу и быть услышанным, не зависеть от прихоти другого человека, иметь доступ к интересующей информации	Иметь личный источник информации

В строю стоят солдаты. Если отношения командира с ними преимущественно принудительные (П), то солдаты исполняют приказы и запреты (П), подкреплённые потенциальными угрозами. Если отношения авторитарные (А), то солдаты исполняют распоряжения и указания командира (начальника). Для того, чтобы не выполнять указания, нужно получить разрешение от руководителя.

Границей свободы солдата в строю являются приказ, устав, закон, запрет (П), указание командира (А). Если солдат их проигнорирует и,

например, самовольно выйдет из строя, то отношения с командиром обычно переходят из авторитарных в принудительные (П): неповиновение влечет наказание. На этом заканчивается авторитарная свобода. При договорном (Д) механизме участники имеют право делать то, на что обе стороны согласились, на что есть договор, норма, правило или закон.

Школьник на уроке тянет руку, просит разрешения (А) ответить на вопрос учительницы. Без её разрешения он выступить не может. Свобода его действий ограничена запретом (П) отвечать без разрешения или правилами (А) поведения учеников.

Во время деловых переговоров (Д) стороны равноправны и во многом свободны в выборе решений (условий соглашений). Никто не может перебивать партнёра или лишать его слова. Добиться согласия, компромисса можно только при взаимном уважении прав, свобод и компетенций. Заключать юридически значимые договоры могут только свободные, равноправные люди.

В то же время на многих форумах (К) разрешается перебивать выступающих замечаниями, вопросами или уточнениями (К). При свободном, компетентном обсуждении иначе и не достичь консенсуса (К). Коллегиальные решения могут принимать только вполне свободные и очень компетентные люди.

Исходя из сказанного, получается, что с ростом совершенства МС растёт и свобода поведения человека. Наибольшая она в коллегиальном и саможеланном механизмах. Но эта свобода – не самовольные действия, не вседозволенность, а осознанная необходимость.

Чем больше у человека свободы и чем меньше он скован правилами используемого механизма, тем сильнее проявляются его личные цели, желания и влияние его ментальности. При принудительном типе ментальности вожделенным является свобода или воля. Недаром уголовники клянутся: «век воли (свободы) не видать». Это для них самое святое.

При авторитарной (А) ментальности вождевленными являются главенство, власть и слава. Не случайно, имея свободу, многие чиновники более всего мечтают о главенстве и власти, рвутся в депутаты или в большие начальники. При договорной (Д) ментальности вожделением является уже богатство, а в диапазоне ментальности 50-60 ус

(А+д, «выгодное главенство») это объективно соответствует помыслам наших депутатов и чиновников. Как говорится, ничего личного, только объективный процесс. Ожидать и надеяться на что-то иное – неоправданная наивность. Так создаётся основа для возникновения или воспроизводства коррупции.

Поскольку восприятие свободы у людей с разной ментальностью существенно отличается, то для достижения точного понимания этого термина в каждом конкретном случае следует указывать, о какой свободе идёт речь: принудительной, авторитарной, договорной или коллегиальной.

Если, скажем, речь идёт о свободе печати, то в рамках принудительного механизма речь идёт о наличии запретов или их нарушении, о возможности авторов клеветать, порочить людей, провоцировать конфликты и т.д. И это следует конкретно очерчивать. Если речь идёт о свободе печати в рамках авторитарного механизма, то разговор о возможности вышестоящих навязывать свои суждения нижестоящим, ограничивать им потоки информации и требовать от подчинённых послушания. Если же речь о свободе печати в договорном МС, то границы этой свободы определяются законами и заключёнными соглашениями. Когда же мы говорим о свободе печати при механизме коллегиального сотрудничества, это следует понимать, скажем, как выполнение коллегиальных решений редакции.

Нет свободы вообще, а есть свободы конкретных механизмов. Свобода договорного типа подразумевает возможность действовать независимо, но в рамках существующих законов, своих обязательств и прав окружающих (партнёров). Например, требования президента Беларуси А.Г. Лукашенко к РФ продать нефть по столь низким ценам, чтобы «батька» мог потом спекулировать ею с огромной выгодой, в переводе на юридический язык означает: Лукашенко незаконно требует чужие деньги, а потому не вписывается в понимание свободы договорного механизма. По сути его требования – это требования свободы принудительного или авторитарного типа. Дескать, отдай мне как старший брат много нефти по указанной мною цене, иначе я сделаю тебе кое-что плохое. Он пытается обогатиться с помощью «слёз младшего брата» или показа «волчьих зубов». То есть речь идёт не о рыночной, а о рэкетирской «свободе». Его позиция – не ци-

визированного участника рынка, а банального бандита. Рассмотренная здесь тема помогает вносить ясность в подобные проблемы. А то кое-кто жалеет «младшего братика».

Исходя из сказанного, можно заключить, что нет и не может быть какой-то абсолютной или «общечеловеческой» свободы. Этот термин следует применять более строго, с полным пониманием характера и границ свободы в каждом конкретном случае.

Если заключённый отсидел свой срок и вышел на свободу, то надо знать, что в его понятиях это свобода принудительного типа. Он не может делать что угодно. Он внутренне освободился от камеры, параши, решеток, обысков и притеснения бандитами. Но не свободен от обязанности исполнять все гражданские и уголовные законы.

Если юноша хочет стать взрослым человеком и пользоваться общепринятыми в условиях рынка свободами, то он должен освоить культуру, законы делового мира и соблюдать их, выполняя все правила договорного механизма. Получив право делать прибыль, он лишается возможности делать то, к чему ранее привык: кого-то запросто толкнуть, нахамить, ударить, над кем-то поиздеваться, кому-то повредить машину, не выполнять обещания, легко нарушать обязательства и т.д. Примитивной принудительной свободы у него становится меньше, но возможности заработать денег – больше.

§ 5. ЧТО ПОСЛЕ БАРДАКА

Экономический и другие мировые кризисы привели к тому, что во многих городах и странах политическая обстановка долгое время накалялась, а сейчас во многом зашла в тупик. На ноябрь 2020 года такие ситуации создались на Украине, в Беларуси, в Нагорном Карабахе, Хабаровске, Париже, ряде штатов США и в других местах.

Как выйти из создавшегося положения, власть имущие зачастую не знают. Организационная неразбериха усиливает кризис, а он ухудшает положение людей, которые от этого протестуют ещё больше и тем самым дальше снижают свой жизненный уровень. Получается замкнутый круг лишений, упадка и ожесточения людей.

Попробуем разобраться в этой ситуации с позиций ТОД. Во-первых, несанкционированные демонстрации и забастовки – это инструмент авторитарно-принудительного механизма. Отношения между властями и протестующими исходно имеют характер А+п или П+а и объективно не позволяют договориться, решить возникшие социально-экономические проблемы, потому что столь сложное противостояние не может быть решено простой силой.

Какие механизмы (оргсредства) следует использовать для выхода из организационного кризиса? Казалось бы, нужны более совершенные механизмы (Д или К), но их использование в данном случае невозможно из-за преобладания в сложившихся условиях авторитарно-принудительных отношений. Поэтому о переходе сразу к более совершенному договорному механизму не может быть и речи. Принуждение несовместимо с добросовестным соблюдением условий соглашения.

Начинать борьбу с хаосом или бардаком приходится с применения принудительного механизма. Если этот шаг окажется успешным хотя бы временно, то можно было бы двинуться вперёд к авторитарным отношениям. В случае удачной борьбы с хаосом с помощью А-механизма можно будет осваивать следующий, договорный механизм сотрудничества. Это классический порядок совершенствования оргсистем – от простого к сложному. Другой путь из хаоса и беспорядка просто невозможен.

Кто-то удивится: мол, демонстранты, как правило, требуют свободы и демократии. Они не испытывают достаточного уважения к начальству и выступают против применения к ним принудительных мер. Это тупик, безвыходное положение...

Увы, но иначе конфликт не разрешить. Дело в том, что наведение элементарного порядка после бардака возможно только путём принуждения любой из сторон. Мирно договориться в таких случаях обычно не удается. Сразу использовать авторитарный механизм до успешного применения принудительного, как правило, не получается.

Прежде, чем договориться с помощью механизма договорного сотрудничества на основе компромисса, следует сначала использовать механизм авторитарного сотрудничества, а он может заработать лишь на основе успешного применения принудительного. Кто в это не верит, пусть попробует действовать иначе.

Значит, чтобы сделать первый шаг из тупикового забастовочного противостояния, стороны могут опереться только на принуждение: чья возьмёт.

С этого закономерно начинается наведение порядка и переход от П к А, а затем от А к Д, а далее в перспективе от Д к К.

Но изначально отношения между ними на очень низком уровне (противостояние). В такой ситуации заключить действенное соглашение обычно невозможно. Конструктивно выйти из конфликта сторонам обычно не удаётся. Участники видят только два выхода – победа или поражение. При таком настрое договориться – это всё равно, что пытаться продать товар человеку, с которым только что дрался. Сначала необходимо достичь хотя бы авторитарного уровня отношений. Иначе из тупиковой ситуации не выйти. Стороны к этому не готовы. Каков же выход?



По законам ТОД (закон 10) объективно следующим шагом в борьбе с кризисом, беспорядком или хаосом может быть только авторитарный механизм. В такой ситуации конструктивными могут быть лишь действия по налаживанию авторитарных отношений.

Практически это означает, что сторонам следует продемонстрировать друг другу и показать по возможности свои силы, достижения, авторитет, статус, поискать поддержку вышестоящего покровителя, завоевать доверие и признание окружающих, занять определённый уровень в существующей иерархии.

В результате отношения между сторонами из чисто конфликтных, принудительных (П) перейдут к более авторитарным (П+а). В таком положении может появиться (и нередко появляется) третья сила, которая положит на чашу весов свой авторитет и возможности. Это

вполне способно создать некое новое соотношение сил и статусов сторон без раздувания конфликта.

В этот момент очень важно не обострить отношения, а хоть немного двинуться в сторону нахождения согласия. Объективных возможностей для этого существует много: действия третьей силы, изменение внешних условий, изменение соотношения сил и положения конфликтующих сторон, поддержка общественного мнения, появление новых идей и возможностей.

Таким образом, можно и нужно решать конфликтные ситуации, когда силы сторон примерно равны и они не жаждут жестокой борьбы. ТОД в подобных случаях помогает найти конструктивный выход из положения и заключить соглашение.

§ 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Освоение рыночных отношений в России сопровождалось появлением миллионов предпринимателей, которые не имеют ни управленческого образования, ни практического опыта управления коллективами. Даже та часть мелкого, частного бизнеса, которая к настоящему времени сохранилась и более или менее встала на ноги, испытывает во многом однотипные управленческие трудности.

Среди них – неумение организовать ответственность всего персонала за выполнение своих обязанностей, а также обеспечивать надёжную сохранность имущества и денежных средств. Это детские болезни бизнеса, теоретически и практически неплохо решённые в развитых странах. Да и в экономической литературе эти вопросы давно освещены, а потому подробно повторять здесь эту арифметику не имеет смысла. Назову лишь 10 узловых вопросов организации ответственности на предприятии, которые в настоящее время обычно требуют обязательного решения:

- чёткая регламентация порядка и правил работы всего персонала;
- наличие грамотных положений по разным видам деятельности (связь, транспорт, ремонт, безопасность и т.д.), инструкций, договоров, соглашений и памяток;

- использование стандартных процедур вступления новичков в члены коллектива, их инструктаж и обучение, получение образцов подписей для фиксирования ответственности;
- нормирование расходов, использование технологических карт и стандартов;
- качественное ведение бухгалтерского и оперативного учёта;
- развитая система периодического контроля и оценки работы каждого;
- экономический анализ хозяйственной деятельности;
- соблюдение законов, принятие мер к нарушителям установленного порядка и правил;
- использование прогрессивных методов организации труда и заработной платы;
- налаженная система повышения квалификации и продвижения в карьерном росте.

Без осуществления перечисленных мероприятий невозможно добиться ответственного поведения персонала. К сожалению, молодые руководители вместо того, чтобы организовать систему цивилизованного контроля деятельности персонала, опираются на случайные жалобы, доносы или сплетни, проявляют ничем не обоснованную подозрительность к подчинённым, высказывают им упреки и недоверие, которые не имеют под собой юридически значимых фактов. И тогда всё это имеет лишь разрушительные, неконструктивные последствия. Вместо развития бизнеса происходит его развал изнутри. Впрочем, всё сказанное – не более чем известные азы организации управления. Рассмотрим проблему ответственности глубже.

Из Теории организационной деятельности известно, что существуют 6 основных механизмов сотрудничества (МС): 1) машинальный (М), 2) принудительный (П), 3) авторитарный (А), 4) договорный (Д), 5) коллегиальный (К) и 6) саможеланный (С). Это последовательность развития базовой основы организации, ступени роста ментальности и повышения совершенства способов согласования сотрудничества. Каждый последующий механизм исторически появился потому, что предыдущий всё хуже справлялся со своими функциями.

В условиях машинального механизма сотрудничества ответственность индивидом особо не осознаётся. Он ведёт себя правильно

только по привычке, если она подходит для соответствующей ситуации. Но там, где привычек или традиций нет, машинальное поведение становится непредсказуемым, нерациональным и неправильным. В условиях принудительного сотрудничества ответственность появляется лишь тогда, когда страх перед наказанием сильнее страха невыполнения приказа. Ответственность, основанная на использовании авторитарного механизма, на микро- и мезоуровнях опирается на уважение к руководителям, старшим по должности, на оказываемое ими доверие подчинённым, на веру в заслуги главы, на принадлежность к почётной группе (передовики, высотники, стахановцы и др.) или к прославленному руководителю (чапаевцы) и т.д. Испытывая ответственность, индивид стыдится подвести своего руководителя, боится упасть в его глазах, потерять доверие и расположение. Но сегодня такой вид ответственности часто ненадёжен, поскольку материальные факторы, корысть приобрели большое значение.

Договорной тип ответственности опирается на возможность получения выгоды. При этом величина ответственности в основном зависит от величины суммы, которую работник может получить или потерять. В то же время ценность денег для разных людей и в разных ситуациях не равнозначна.

Коллегиальный тип ответственности опирается на уважение к общим интересам и совместным решениям. Нарушение коллегиальных решений должно быть морально осуждаемым, постыдным и недопустимым.

Не существует плохих или хороших механизмов сотрудничества, как нет плохого или хорошего возраста у растений или животных. Всякий возраст неизбежен и в определённый период развития объективно существует, хотя и отличается от других. Каждый механизм хорош в определённых условиях и плох, если он не соответствует им. К этим условиям относятся: сложность решаемых задач; степень развития ментальности участников сотрудничества; уровень доверия между ними; степень компетентности. Большую роль играет также способность участников эффективно применять соответствующий механизм. В зависимости от ментальности у одного ответственность возникает при наличии какой-то угрозы, а у другого – при появлении возможности желаемого приобретения.

ТОД позволяет создавать эффективные организации и правильно понимать их проблемы. Очень важным элементом организационных систем является ответственность поведения каждого участника. **Ответственность** – это осознание индивидом личной обязанности следовать установленной линии поведения, несмотря на возможные помехи.

Иногда работник может по привычке проявлять стихийную ответственность. Это когда, скажем, рыболов щадит мелкую рыбу, не мусорит на берегу реки и т.п. Но в хозяйственной жизни, на предприятиях, полагаться на стихийную ответственность обычно невозможно. Её надо создавать и поддерживать искусственно. Ответственность, как правило, создается организационной системой, управляющими воздействиями руководителя или управленческого персонала.

Организационно, психологически и технологически способы обеспечения ответственности в разных механизмах очень отличаются. Умение организовывать ответственность в одном привычном механизме не гарантирует способности обеспечивать ответственность в других условиях. Поэтому руководители должны обладать в этом вопросе достаточно широким кругозором.

У каждого механизма сотрудничества имеются свои особые средства и способы организации ответственности, что показано в таблице 1. При использовании машинального сотрудничества ответственность вырабатывается путём приучения, формирования правильных привычек и традиций, соблюдения правил и участия в совместных мероприятиях. В принудительном механизме ответственность вырабатывается внушением и поддержанием страха, боязни наказания. В авторитарном механизме ответственность побуждается уважением к руководителю, а в договорном – материальными стимулами или санкциями.

Таблица 1.

ИСТОКИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В РАЗНЫХ МЕХАНИЗМАХ

МС	Основы ответственности	Особенности ответственности
Маши- нальный	Традиции, привычки	Простота, но недостаточная сила
Прину- дительный	Наличие страха, неот- вратимость и строгость наказания	В особых условиях возможно максимальное повышения силы страха и ответственности
Автори- тарный	Вера в главу и его идеи, преклонение пе- ред ним, желание не по- терять лицо, показать себя	Зыбкость авторитетов, лёгкость их разрушения, но традиционность и широта действия
Договор- ный	Надежда на выгоду и силу законов, боязнь ра- зорения или материаль- ных потерь	Удобство регулирования денеж- ных величин. Но законы не все- сильны, а выгода не очень надёжна
Коллеги- альный	Уважение общего ин- тереса и совместного решения	Необходимость высокого мен- тального развития
Саможе- ланный	Любовь к ближнему, альтруизм	Редкость такого уровня развития ментальности

Использование в организационной системе предприятия автори-тарно-договорного или иного механизма не должно быть стихий-ным. Сочетание свойств пары механизмов следует конструировать осознанно, с учётом их особенностей. Для этого необходимо хорошо знать достоинства и недостатки каждого из механизмов сотрудниче-ства. Они приведены в таблице 2.

Таблица 2.

**ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ РАЗНЫХ МЕХАНИЗМОВ
СОТРУДНИЧЕСТВА**

МС	Достоинства МС	Недостатки МС
Маши- нальный	Простота, психологическая лёгкость применения	Ненадежность, недостаточная сила, негибкость
Принудительный	Можно решать опасные или неприятные задачи, Быстро и резко повышать ответственность в экстремальных и срочных ситуациях	Негативное отношение исполнителей к работе, противостояние и враждебность отношений, необходимость сплошного контроля и наказаний, большие издержки
Авторитарный	Возможность обойтись малым числом компетентных участников (руководителей), традиционность, большой опыт и широта применения	Зыбкость авторитетов, легкость их разрушения, волюнтаризм, ненадежность обещаний, ослабление сотрудничества в период смены руководителей
Договорной	Удобство точного регулирования отношений на основе численного изменения денежных величин в договорах, нормах и законах, законопослушание, установление четких прав и обязанностей сторон	Законы и правила не всемогущи, их должна обеспечивать оргсистема, да и выгода не очень надежна, существуют тенденции к росту цен и расходов, алчность, стихийность функционирования, индивидуалистская ментальность, либеральный цинизм
Коллегиальный	Осмысленное и осознанное участие персонала, гармоничное объединение способностей и ресурсов участников	Необходимость высокого ментального развития и компетентности, сложность освоения процедур принятия решений
Самодвижущийся	Отсутствие необходимости искусственного побуждения персонала к деятельности	Уникальность такого уровня развития ментальности

Всякий недостаток любого механизма можно купировать своими достоинствами и достоинствами других механизмов (обычно соседних). Например, недостатку авторитарного механизма «зыбкость авторитетов, лёгкость их разрушения» может быть противопоставлено:

укрепление авторитета дополнительными правами; регулярным повышением квалификации руководителей; ограничением негативного внешнего информирования о них; наказанием клеветников.

Такие авторитарные недостатки как «волютаризм, ненадёжность обещаний», могут уменьшаться с помощью применения таких договорных элементов, как требование получения дополнительной подписи в распорядительном или разрешительном документах, регулярным проведением опросов персонала, наложением санкций на руководителей, не выполнивших свои обязанности или обманувших подчинённых.

Ослабление сотрудничества в период смены руководителей проявляется в том, что в авторитарном механизме всё построено на статусе, влиянии руководителя. Если известно, что начальник скоро должен уволиться, то ответственность подчинённых перед ним обычно непроизвольно падает по мере приближения даты увольнения. Психологически подчинённые перестают чувствовать перед этим начальником свою ответственность. Этот эффект «хромой утки» можно уменьшить неразглашением до последнего момента предстоящего ухода действующего начальника или усилением договорного контроля (т.е. нормативного, с денежными санкциями).

Не понимающие такие проблемы руководители нередко сами невольно подрывают ответственность подчинённых, гордо сообщая им за два-три месяца о своем предстоящем уходе или повышении. Работа коллектива в этот период может ухудшиться. Кадровые изменения в авторитарных системах лучше тщательно готовить заранее, а потом оперативно осуществлять без лишних разговоров. Но можно задействовать и более сильные возможности другого механизма.

Строя организационную систему, следует использовать преимущества каждого из механизмов и заранее купировать их недостатки. Допустим, надо создать оргсистему для управления цехом. Требуемую надёжность и эффективность управления вряд ли обеспечат чисто авторитарный или чисто договорный механизмы. Поэтому, разрабатывая, например, положение о начальнике цеха, следует предусмотреть не только его (авторитарные) права и ответственность как единоначальника, но и границы этих прав, способы защиты от воз-

возможного произвола в отношении подчинённых (предусмотрев в договорном ключе какой-то арбитражный или экспертный орган вышестоящей организации).

Для предотвращения авторитарного волюнтаризма можно включить в положение некоторые ограничивающие элементы договорного механизма: (лимитные карты, нормы расходов, ограничения по срокам исполнения обязанностей, контрактный наём на работу, ограничение продолжительности пребывания в должности, регламенты в подборе кадров, требование согласования некоторых вопросов с нижестоящими или вышестоящими руководителями путём получения соответствующих виз, предусматривать возможность обжалования подчинёнными несправедливых по их мнению распоряжений; создавать комиссии по трудовым спорам и т.п. Этим же целям могут служить индивидуальные трудовые договоры с работниками цеха, или сдельные системы оплаты труда, которые они заключают с руководством.

Чем больше в этих договорах предусматривается конкретных деталей, условий и санкций для обеих сторон и чем тщательнее они выполняются сторонами, тем больше проявляется договорный характер отношений и ограничивается авторитарный. Очень важно при таком проектировании трудовых отношений правильно учитывать реальные условия сотрудничества, тонко соблюдать пропорции между используемыми механизмами.

Если персонал цеха ментально не готов к преимущественно договорным отношениям, то осваивать их использование следует постепенно, осторожно, без перегибов, а то и откладывая на более позднее время. Так, например, установление новых норм выработки при авторитарных отношениях производится приказом начальника цеха или директором, а при использовании договорного механизма новые нормы устанавливаются после проведения хронометражей, оформления актов, получения согласия профсоюза или какого-то иного предусмотренного для этого органа.

В конкретных условиях применения авторитарно-договорного механизма приходится выбирать промежуточный вариант сочетания этих механизмов. Сделать это оптимально можно лишь зная ментальность персонала, условия работы и сложившееся общественное

мнение. Как правило, крайние варианты оказываются неприемлемыми или для руководства, или для исполнителей. ТОД помогает быстрее находить конструктивные, компромиссные варианты.

Если организационный перегиб сделан в сторону авторитарного механизма, то проблемы могут создавать чье-то самоуправство, безответственность руководителей, единоличные субъективные решения, ущемляющие чьи-то интересы. Если же произошел излишний уклон в сторону договорного механизма, когда работники для этого ментально еще не созрели, то часто могут возникать склоки, споры, недовольство, попытки использования своих формальных прав для давления, личной выгоды, сговора, достижения монопольного положения. Поэтому нужно искать оптимальное сочетание в использовании этих механизмов, соответствующее всем внешним и внутренним факторам. Это не помешает в дальнейшем переносить постепенно «центр тяжести» оргсистемы в сторону любого из механизмов, если для этого созревают условия и потребность.

Только так постоянно обеспечивается правильный настрой и достаточная ответственность персонала. В противном случае кто-то всегда будет находить какие-то «объективные» или субъективные оправдания своей безответственности и безалаберности.

Каждый механизм сотрудничества предусматривает особые способы обеспечения ответственного поведения, определённые критерии его оценки и коррекции. Для иллюстрации отличий в обеспечении ответственности в масштабах предприятия при использовании разных механизмов сотрудничества приведена таблица 3.

Таблица 3.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА МЕЗОУРОВНЕ

МС	Основные типы ответственности	Способы обеспечения ответственности
Машинный	неукоснительное соблюдение традиций	Установление и освоение правил поведения, соблюдения чистоты, техники безопасности, порядка взаимодействий и др.

При- нуди- тель-	беспреко- словное пови- новение	Поддержание правил строгой дисциплины, регламентация наказаний, запретов, демонстрация силы и справедливости наказаний, надзор, наблюдение, проверки
Авторитар- ный	беспреко- словное подчи- нение	Установление иерархии прав, подчинённости и ответственности, строгий учёт и контроль, ревизии, планирование, проверка отчетности и жалоб, доклады, разбор ошибок, система поощрений, иерархия должностей, привилегий и званий, контроль выполнения поручений, пропаганда успехов
Договор- ный	получение до- статочной выгоды	Создание системы соглашений, договоров, компромиссов, норм, стандартов, регламентов и правил, учёт доходов, расходов и результатов, соблюдение норм, договоров и соглашений, санкции за нарушение соглашений, взыскание ущерба
Кол- легиаль- ный	приоритет общего над частным	Систематические коллегиальные оценки компетенций, качества работ и результатов, предложений, планов, недостатков и достижений

Таблица 4.

ФОРМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА МАКРОУРОВНЕ

МС	Главная задача оргсистемы	Признаки безответственности	Пути повышения ответственности
М	(соблюдение норм поведения и традиций)	Отсутствие согласованности действий	Игнорирование, изгнание, отторжение
П	Обеспечение безопасности	Разграбление собственности подлоги, фальсификации, нарушение запретов	Ужесточение наказаний, конфискация награбленного, усиление правоохранительных и силовых органов
А	Повышение, сохранение или укрепление статуса	Нарушение указаний, коррупция, превышение прав, несоблюдение постановлений	Укрепление иерархии прав и подчинения, повышение авторитета власти, пропаганда успехов

Д	Сбережение и умножение доходов	Несоблюдение законов, невыполнение обязательств, обход контроля	Обязательное возмещение ущерба, возврата кредитов, выполнение договорных санкций, компенсации, штрафы, неустойки
К	Обеспечение общественных интересов	Общественная опасность деяний	Повышение компетентности, открытость, коллегиальные оценки, совершенствование организации

Сегодня в мире наиболее часто используются четыре механизма сотрудничества. Это принудительный, авторитарный, договорный и гораздо реже коллегиальный. Принудительный тип всё шире официально исключается, а физические наказания вообще запрещены.

Авторитарный тип – стареющий, но организационно хорошо освоенный. Договорный тип – современный, базовый, но всё хуже функционирующий в макросистемах экономически развитых стран. Коллегиальный тип массово не освоен. Если он где-то и применяется, то скорее на микроуровне.

В СССР преобладали крупные предприятия, на которых накапливался управленческий опыт, в том числе и по организации ответственности персонала, трудовой и технологической дисциплине. Их организовывали довольно однотипно, стандартно. Сегодня у нас в малом и среднем бизнесе организация ответственности оставляет желать много лучшего. Этот вопрос стал одной из узловых проблем эффективного хозяйствования.

Теория организационной деятельности позволяет решать эту проблему, полагаясь не на стихию, не на авось, а на глубокое понимание способов целенаправленного повышения ответственности персонала. Сегодня организация ответственности – важный резерв улучшения любой коллективной деятельности. И возможности для этого огромны.

§ 7. ГОСПОДСТВУЮЩИЙ МЕХАНИЗМ

Условия для функционирования механизмов сотрудничества на практике складываются по-разному. Нередко в оргсистеме какие-то

механизмы используются лишь эпизодически, в решении редких задач, особо не влияя на использование других механизмов. В некоторых организациях какой-то из механизмов применяется регулярно и широко в решении всех или большинства задач.

Но бывает, что один из механизмов не только используется постоянно, но и создает определённый общий настрой, дух и весомо влияет на характер выполнения почти всех задач. Так, в армии обычно используется авторитарный механизм.

Он оказывает влияние на способы комплектования подразделений, методы обучения, на взаимоотношения военнослужащих, использование в управлении единоначалия, на организацию профессионального и служебного роста, характер воинской дисциплины и т.д.

На преобладание одного из механизмов могут оказывать влияние весомые внешние обстоятельства, скажем война, техногенная катастрофа, пожар, праздник, сбор урожая и т.д. В такие моменты общий настрой участников оргсистемы может порождать, страх, решимость, готовность выполнить задачу во что бы то ни стало. Например, при пожаре все могут становиться более собранными, жёсткими и требовательными к поведению друг друга, выкрикивать команды, угрожать, т.е. тяготеть к формам более простого, принудительного механизма.

Господство в оргсистеме одного из механизмов может вносить особенности в использование других МС или даже отказ от применения части из них.

Допустим, речь идёт об организации сотрудничества в прифронтной полосе или в колонии строгого режима. В обоих случаях господствующим механизмом скорее всего будет принудительный. Другие механизмы могут применяться в той или иной степени. Но в их использовании потребуются некоторые смещения в сторону господствующего, принудительного. Так, например, производится эвакуация населения из зон техногенного поражения. Кто-то находится в прострации и не способен адекватно реагировать на новые обстоятельства. Спасение перепуганных и растерянных людей нередко осуществляется чрезвычайной службой принудительно. И это обычно бывает вполне оправданным. Иначе будет больше жертв и разрушений.

В условиях господства принудительного механизма скорее всего будут широко задействованы силовые элементы, строгий контроль и частые угрозы наказания. В приведённых таблицах 1-4 показаны особенности применения разных МС при господстве одного из них (выделен жирным шрифтом).

Представим себе «карантин» для армейских новобранцев. В течение месяца они проходят курс молодого бойца, принимают присягу, привыкают к авторитарно-принудительному сотрудничеству, психологически вписываются в особые условия армейских отношений и характер воинской специальности.

Пожалуй, самым типичным для «карантина» является переделка психики, приучение молодого бойца к немедленному, беспре-



словному выполнению приказов, то есть к авторитарно-принудительным отношениям. В гражданских условиях каждый парень уже занял какое-то место в силовой и авторитарной иерархии своих семей или товарищей в молодёжной среде и жил в безопасности и при определённом уровне удобств. И вдруг кто-то начинает на юношу орать, командуя и требуя делать что-то не совсем приятное. Шок!

Но «карантин» для этого и предназначен. Боец должен вписаться в авторитарно-принудительные отношения, привыкнуть беспрекословно выполнять приказы старших начальников. Здесь на всё нужны приказы или разрешения: на построение, на возможность задать вопрос, на выход из строя, на марш-бросок, на посещение столовой, на приём пищи, сон, отдых, курение и т.д., почти на всё. Многие из этого солдат готов сделать и сам, без всякого принуждения. Но его принуждают всё это делать не тогда, когда он этого захочет, а тогда, когда прикажет командир. Это – армия.

Все действия солдату будут навязаны, даже если он уважает сержанта и внутренне готов его слушаться, придётся выполнять не просьбы или призывы (А), а команды, приказы, запреты (П). Впрочем,

приказы начальника могут иметь разную окраску: угрожающую, призывающую, обещающую и даже просительную. Например, генерал Серпилин в романе К.М. Симонова «Живые и мертвые», посылая под Москвой измученных солдат в неподготовленное, но очень нужное контрнаступление, не столько приказывает им, сколько просит сделать ещё одно усилие на пределе человеческих возможностей, чтобы отогнать немцев подальше на Запад, пока они не закрепились. Это тоже пример господства принудительного механизма, но уже в особой форме, не то отеческой, авторитарной, не то в коллегиальной. Генерал не угрожает, ничего не сулит, а просит, уговаривает отдать последние силы и сам готов идти со всеми вперёд. Конечно, для одного солдата это был призыв, для другого – приказ, для третьего – просьба, а для четвёртого – предложение.

В таблице 1 показаны метаморфозы изменения принудительных отношений при использовании и других механизмов сотрудничества.

Таблица 1.

МЕХАНИЗМЫ	ВЛИЯНИЕ ГОСПОДСТВА ПРИНУДИТЕЛЬНОГО МЕХАНИЗМА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДРУГИХ МС
МАШИНАЛЬНЫЙ	Широкое применение сигналов-приказов, муштры, машинальность наказаний, принудительность тренировок
ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ	Классические угрозы, жестокость без ограничений, обязательность слежки, наблюдений и весомая строгость наказаний
АВТОРИТАРНЫЙ	Авторитет в сочетании с силовым превосходством, с возможностью отличиться, повысить статус и субъективизм в наказаниях
ДОГОВОРНЫЙ	Использование материального поощрения с обещанием освобождения от наказаний и частое применение штрафов
КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ	Грубое принуждение здесь невозможно, общность интересов участников выливается порой в круговую поруку и смягчение нравов
САМОЖЕЛАННЫЙ	Альтруизм с принуждением несовместимы

Наибольшее воздействие господствующий ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ механизм оказывает в своей оргсистеме на близкие механизмы – машинальные и авторитарные отношения. Меньше – на договорные, и совсем мало на коллегиальные. В любом случае влияние господствующего принудительного МС бывает вполне заметным и существенным.

Если господствует АВТОРИТАРНЫЙ механизм, то остальные в той или иной степени будут проявлять его качества. Таким проявлением можно считать, например, использовавшийся в Великой Отечественной войне призыв командиров к атаке на врага: «За Родину! За Сталина! Вперед!» По форме это авторитарный призыв. Но, учитывая обстановку его провозглашения, надо признать, что это и приказ, т.е. элемент сразу двух механизмов (А и П). Поднять людей из окопов призывом в атаку, под пули, не так-то просто. Здесь максимально мобилизуются сразу оба механизма. Соответственно этому они и должны использоваться совместно. Когда, например, командир с пистолетом кричит: «За мной! Вперед!», для одного солдата это призыв уважаемого командира (А), а для другого – строгий приказ с угрозой (П) наказания.

Всё это возможно в самых разных сочетаниях. На кого-то может повлиять возможность захватить трофеи (А+д). Штрафник, может быть, захочет искупить преступление. Каждый человек – это целый мир.

Другой пример. Заседание учёного совета, настроенного сугубо на авторитарные или авторитарно-принудительные отношения. Имеют место давление авторитетов и их борьба за воспроизводство и повышение своего статуса. Председательствующий на совете может оказывать влияние на позиции присутствующих. Взаимоотношения явно имеют авторитарный характер. Это показано в таблице 2.

Таблица 2.

МЕХАНИЗМЫ	ВЛИЯНИЕ ГОСПОДСТВА АВТОРИТАРНОГО МЕХАНИЗМА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДРУГИХ МС
МАШИНАЛЬНЫЙ	К осмысленной деятельности примешиваются машинальные действия
ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ	Страх перед ведущим, сочетание уважения и страха в соблюдении дисциплины, словесное осуждение непослушных и самостоятельных (строгая учительница)

АВТОРИТАР- НЫЙ	Демонстрация верности руководителю, всеобщее одобрение его действий, показ преданности ему, лесть, осуждение непослушных и признание правоты старших
ДОГОВОРНЫЙ	Определённый учёт в соглашениях статусов участников (заслуг, льгот, прав, преимуществ), некоторое нарушение полного равенства сторон в соглашениях
КОЛЛЕГИАЛЬ- НЫЙ	Учёт статуса вовлеченных отдельных участников, повышенные требования к организатору, тщательный учёт полезности деятельности, особенно руководителей
САМОЖЕЛАН- НЫЙ	Оказание помощи опекаемым лицам

С освоением рыночных отношений не только в масштабах страны, но и внутри предприятий и организаций ДОГОВОРНЫЕ отношения всё более проникают в формы сотрудничества на основе разных механизмов (см. Таб 3). Например, обычные отношения между начальником и подчинённым на авторитарной основе начинают предполагать не только иерархическое старшинство, но и негласно подразумеваемые обязательства друг перед другом (мол, я тебя поддерживаю, но и ты мне должен покровительствовать). Здесь вместо авторитарного статуса и прав вперёд постепенно выходят критерии выгоды, характерные для договорного механизма.

Таблица 3.

МЕХА- НИЗМЫ	ВЛИЯНИЕ ГОСПОДСТВА ДОГОВОРНОГО МЕХА- НИЗМА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДРУГИХ МС
МАШИНАЛЬ- НЫЙ	Машинальные процессы опираются на общепринятые нормы и правила (без равноправных соглашений)
ПРИНУДИТЕЛЬ- НЫЙ	Наказания имеют вид дифференцированных штрафов, потери денег, нормирование наказаний
АВТОРИТАР- НЫЙ	Устанавливаются определённые взаимные обязательства сторон с учётом статуса, т.е. неравноправные
ДОГОВОРНЫЙ	Заключение равноправных соглашений. Старательное соблюдение законов и правил, учёт активов, доходов

	расходов и прибыли, получение экономических прогнозов
КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ	Учёт выгоды участия каждого, повышенные требования к организатору, тщательный учёт полезности деятельности, а особенно руководителей
САМОЖЕЛАННЫЙ	Бескорыстная помощь, обычно не оцениваемая экономически

Господство одного из механизмов в одних случаях может выражаться в том, что подавляющее большинство задач оргсистемы решается с помощью данного МС, а в других господствующий механизм применяется в решении основных, главных, определяющих задач.

На базаре почти все задачи обычно решаются в договорной форме (официально и неофициально): получение торгового места, подключение электропитания, оплата места, использование грузчиков и тележек, получение справок и так далее. Здесь явно господствует договорный механизм сотрудничества. Даже тогда, когда официально предусматривается авторитарный (официальная оплата по прејскуранту), фактически часто используется неофициальный договорный (взятка).

Таблица 4.

МЕХАНИЗМЫ	ВЛИЯНИЕ ГОСПОДСТВА КОЛЛЕГИАЛЬНОГО МЕХАНИЗМА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДРУГИХ МС
МАШИНАЛЬНЫЙ	Машинальное участие в привычных формах совместных действий
ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ	Возможность коллективного принуждения отдельных лиц, коллегиальное наложение наказания
АВТОРИТАРНЫЙ	Проведение консилиумов с повышенными правами явных авторитетов и с учётом коллективного мнения
ДОГОВОРНЫЙ	Договорное участие отдельных лиц в общих интересах, тщательный учёт деятельности каждого с коллективными оценками полезности и выгоды
КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ	Равноправие участников, регулярный учёт общественного мнения, коллегиальные решения, использование рейтингов компетентности
	Коллективное проявление альтруизма

Таким образом, состояние внешней среды, в которой функционирует оргсистема, и господство одного из механизмов сотрудничества могут оказывать существенное влияние на использование разных механизмов. Господство одного из механизмов при правильной организации может значительно его усиливать и влиять на применение остальных МС.

§ 8. СТРУКТУРЫ И ИННОВАЦИИ

Организационные структуры предназначены для обеспечения согласованности сотрудничества множества участников. Зачем, скажем, в армии существуют полки, дивизии, роты, дивизионы, отделения, батареи, батальоны, бригады и т.д.? Воинские части и подразделения во время войны создаются, переформируются, полностью или частично теряют свой состав, пополняются и снова бросаются в бой. То же происходит с комсоставом. В таких ситуациях для устойчивого управления войсками очень полезны стандартизация и структурирование войск и порядка в них, чтобы удобнее было типовыми, привычными способами управлять большим числом военнослужащих, обеспечивая их переформирование и слаженное взаимодействие.

Аналогично и на промышленных предприятиях различные подразделения составляют структуры, предназначенные для обеспечения более эффективного управления и гарантирования ответственности.

Даже при сотрудничестве двух лиц можно обнаружить признаки организационной структуры: распределение функций, установление определённых отношений сотрудничества и разделение ответственности. Даже между двумя рабочими, как правило, разделяются функции. Один из них старший, наставник, ведущий, другой – младший, исполнитель. Тем более не обойтись без оргструктуры при большом количестве участников.

Каждое структурное подразделение, вплоть до отдельного работника, наделяется определёнными функциями, обязанностями и от-

ответственностью, которые заранее взаимно согласуются и при соблюдении всеми правил игры обеспечивают слаженную работу всего предприятия. Организационные структуры – это элемент управления. Существует великое множество различных вариантов организационных структур, настроенных на конкретные цели и условия сотрудничества. Характер оргструктур, их свойства и возможности очень разные. Организаторы должны хорошо разбираться в этом инструменте и умело его использовать.

Особо следует отметить, что при разных механизмах сотрудничества принципиально изменяются свойства и возможности организационных систем, поскольку для них используются различные согласующие инструменты (см. таблицу 1).

Таблица 1.

БАЗОВЫЕ СТРУКТУРООБРАЗУЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ

МЕХАНИЗМЫ	СОГЛАСУЮЩИЙ ФАКТОР	СПОСОБ ПОСТРОЕНИЯ СТРУКТУРЫ
Машинальный	Навыки, опыт и привычки	Использование нужных сигналов для активизации навыков или привычек
Принудительный	Угрозы, превосходство в силе и страх	Построение силовой иерархии, кто сильнее, тот приказывает более слабым
Авторитарный	Статус, подчинённость, указание, оценка старшего	Субординация, иерархия прав и ответственности
Договорной	Материальные стимулы и выгодные соглашения	Наём исполнителей, субподрядчиков, заключение соглашений
Коллегиальный	Совместные решения	Применение рейтингов компетентности

Например, при использовании принудительного механизма структуру объединяет преобладающая сила. Если бы все имели равные

силы, то принуждения не получилось бы. Поскольку примерное равенство физических сил у людей довольно распространено, для получения «неравенства», упомянутого в таблице, создаются силовые объединения: группы, команды, банды, шайки и т.д. Гуртом, как говорится, и батьку легче бить.

Успех современной хозяйственной и другой (военной, научной, медицинской и т.д.) деятельности, как никогда, стал зависеть от быстроты разработки и освоения очередных нововведений (конструкций, технологий, материалов, методов, концепций, систем, машин, и т.д.). При этом создание и освоение новинок объективно становится всё более дорогим и срочным делом. Успешное освоение наиболее эффективных новинок становится для руководителей самым приоритетным вопросом.

Между тем позиция руководителя закономерно зависит от используемых механизмов сотрудничества и организационных структур. В таблице 2 показаны позиции руководителей в зависимости от ментальности и применяемых механизмов.

Таблица 2.

**ПОЗИЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОТНОСИТЕЛЬНО ИННОВАЦИЙ
В РАЗНЫХ МС**

МС	СПОСОБСТВУЮЩИЕ	ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ
Маши- нальный	-	Нововведения принимаются крайне редко
При- нуди- тельный	Поддерживает только собственное усиление, улучшение оружия и защиту	Остальные новинки и инициативы запрещаются, а авторы и инициаторы подавляются
Авто- ритар- ный	Поддерживает только те новинки, которые явно повышают его авторитет и статус	Всё, что угрожает авторитету, игнорируется и тормозится, а инициаторы новаций изгоняются
Дого- ворный	Поддерживаются и осуществляются все новинки, дающие наибольшую персональную материальную выгоду	Борются с нововведениями, причиняющими ущерб хозяину, борются с конкурирующими новинками, создающими угрозу потери рынка или прибыли

Кол- легиаль- ный	Поддерживает все новинки, полезные для общего дела	Выступает против новинок, вредных для общих интересов
----------------------------------	--	---

Машинальный механизм в принципе несовместим с нововведениями. Они здесь появляются очень медленно, постепенно и болезненно. Классические носители навыков – вожди диких племен Африки, Бразилии или Океании. Эти племена сохранились в первозданном виде именно по причине консерватизма, почитания предков и отчаянного неприятия любых нововведений.

При господстве принудительного механизма руководители обычно всегда против нововведений, кроме случаев появления у них более совершенного оружия, средств защиты или охраны. Да и другие участники почти всегда против нововведений, потому что имеет место взаимная подозрительность. Ничего хорошего друг от друга не ждут, только вреда и провокаций. При этом механизме открыто или тайно обычно идёт сопротивление новинкам. Оно исчезает лишь при жёстком подавлении сопротивления, как это, например, имеет место в армии при освоении нового оружия.

В авторитарных организационных системах руководители обычно поддерживают только те нововведения, которые повышают их собственный авторитет и укрепляют положение, а также то, чего требует вышестоящее начальство. Остальные инициативы, особенно угрожающие авторитету руководителя, наказуемы, если не поддержаны свыше. Неразрешенная инициатива сначала игнорируется, потом тормозится, а в крайнем случае подавляется.

Помимо сказанного следует учесть силу и возможности организационных структур, рассмотренных в таблице 1. То есть против нового обычно выступает не один руководитель, а вся преданная ему структура. Поэтому инициатору новинки (изобретателю, автору, новатору, первооткрывателю) зачастую противостоит даже не сам авторитарный начальник, а вся его «королевская рать». Инициатор становится сначала «подозрительным», потом «белой вороной», а далее «паршивой овцой», которую изгоняют из «здорового стада». И в зависимости от степени угрозы авторитету начальства против новинки мо-

близуются соответствующие силы сопротивления, поддержки старого и борьбы с возмутителем спокойствия.

В авторитарных организациях рядовые члены обычно ведут себя пассивно, ведь всё решает начальство. Вперёд начальства забегать нельзя. Такова специфика авторитарных отношений. Недаром здесь говорят, что «инициатива наказуема». Огромное число новинок в авторитарных системах отвергается или игнорируется, если они не гарантируют повышения статуса начальства. Авторами новинок при авторитарной организации обычно считаются руководители соответствующих организаций (КБ, лабораторий, центров и т.д.) Многим приходится делиться с начальством авторскими правами на статьи, книги, изобретения, абсолютно непричастным к научной работе (в том числе и премией, наградой и др.), поскольку без поддержки начальства вообще ничего не получишь.

Если в какой-то научной организации преобладает авторитарный механизм, что совсем не редкость, то это полезно для инноваций лишь в том случае, когда руководитель организации сам является генератором новинки или причастен к ней. Если же он отстаёт от нового, то вольно или невольно становится тормозом развития, гонителем инициаторов нововведений.

При авторитарном типе проектной, исследовательской или экспериментальной организации начальником учреждения принято назначать самого авторитетного учёного. Полезность этого очевидна, но лишь временно, если он искренне принял новые идеи и не отстаёт от новых исследований, изобретений. Однако с годами многие руководители отстают от нового, противятся ему. И тогда их должность и звание вольно или невольно превращаются в серьёзнейшее препятствие, тормоз развития, поскольку новые авторы мешаются авторитетом старых заслуг и званий, вызывая ненависть и злобу. Это препятствует появлению нового, более прогрессивного и эффективного. Это – одна из серьёзнейших причин, мешающих инновациям, ведь во многих научно-исследовательских организациях применяется авторитарный механизм сотрудничества.

Препятствовать новому легче там, где нет объективных, инструментальных средств измерения результатов (общественные науки, философские концепции, экономические теории). В естественных и

инженерных науках всё-таки гораздо легче доказывать и инструментально подтверждать истину. Поэтому у нас традиционно инженерные, физические и естественные науки были в лучшем состоянии, чем общественные, гуманитарные, где всегда находилось много места для рутинёров, проходимцев, плагиаторов и фальсификаторов. Очень часто авторитарная научная мафия через свои официальные и неофициальные структуры отчаянно борется с инновациями и их инициаторами, не брезгуя порой ничем. Обычные методы – замалчивание и игнорирование. Если это не помогает, то в дело идут подтасовка фактов, клевета, сговор, оговор и изгнание из научного сообщества. Для внедрения нового в авторитарной организации требуются волевые усилия, энергия руководителя и сторонников нового.

При договорном механизме руководитель (или хозяин) поддерживает всё новое, если оно ему выгодно, повышает доходы, снижает потери и укрепляет бизнес. Такие проекты и таких инициаторов руководство поддерживает материально и вербально. Мотивацию всем участникам создаёт материальная выгода, которую каждый из них стремится получить от нововведений. Не случайно рыночное общество, использовавшее классические формы договорного механизма, исторически доказало свою успешную поддержку тысяч изобретателей, сделав многих из них богатыми людьми. В этом смысле договорный механизм обычно более благосклонен к новациям, чем авторитарный. Критерием в этом механизме (Д) являются прибыль, выгода. Это нечто осязаемое, измеряемое, пригодное для количественных оценок.

Всё это парадная сторона договорной организации. Обратная сторона – умышленное торможение и уничтожение тех новинок, которые могут составить конкуренцию чьей-то господствующей, монопольной продукции. Если договорный механизм находится на последней стадии развития, то он обычно уже успевает «обрасти ракушками», множеством вредных прогрессу элементов. Так, богатейшие международные концерны и монополии сплошь и рядом занимают удушением соперников, уничтожают массу новинок и их авторов, которые потенциально могут создать серьёзную конкуренцию. Скупают изобретения, не позволяя их внедрять, не дают новинкам выйти на рынок, преследуют и даже уничтожают изобретателей и их последователей. Это уже стало настолько массовым явлением и

огромной проблемой, что угрожает развитию и безопасности всего человечества, борьбе с болезнями. Но это же несёт и приговор капитализму, неспособному освоить актуальнейшие новинки, если они не приносят личной выгоды владельцу. В конечном счёте это приведёт человечество к необходимости отказа от господства рыночных отношений и освоению коллегиального типа организационных систем, где решения принимаются в пользу всех участников. Пока же критерий выгоды определяет не только технические новинки, но и кадровые решения. Капиталист готов уничтожить даже самого ценного специалиста, если тот создаёт угрозу его господству на рынке.

В авторитарных организациях при подборе кадров во главу угла ставятся авторитет индивида, его заслуги и соответствующий образ заслуженного специалиста. В договорных системах главным критерием отбора на должность становятся выгода, деньги (для принимающих решения). Всё остальное (внешний вид, покладистость и др.) – менее важно или даже ничтожно. Если, например, для увеличения ассигнований на оборону выгоднее, чтобы инициатива в парламенте исходила не от старого толстого генерала, а от хрупкой миловидной женщины, вызывающей сочувствие, то ради прибылей оружейных магнатов на эту должность ставят кого угодно, в том числе милашку-кулинара, модельера или даже гинеколога. Пусть они не знакомы с военным делом и высокими технологиями. Главное – чтобы побольше выбивали на армию бюджетных средств. Сейчас в Европе мода на таких министров обороны в юбках. В конце концов, деньги не пахнут, а Европе никто сейчас войной не угрожает. Зато какой ловкий пропагандистский ход! Женщина-мать – министр обороны, символ миролюбия вместо милитаризма. Это внешне, а по сути всё решают деньги.

Но в условиях гонки вооружений договорный механизм по эффективности может уступать авторитарному. Именно это позволило сегодня РФ превзойти Запад и в частности США в создании новых вооружений. Пока американский ВПК делит очередной жирный бюджетный пирог, ожесточённо толкаясь у кормушки, а потом старается меньше тратить, чтобы получить больше прибыли, российский ВПК работает в привычной авторитарно-принудительной форме (А+д) или (Д+а) организации, в режиме мобилизационной экономики, кон-

центрирует под жёстким контролем все силы и средства для безусловного выполнения плана государства по вооружению. Жизнь доказывает, что российский ВПК, несмотря на сильных конкурентов, часто работает эффективнее (хороший результат при меньших затратах)! Это вполне закономерно и обусловлено авторитарной концентрацией усилий государства на важнейших направлениях.

При использовании коллегиального механизма процесс принятия решений довольно сложен и трудоёмок, но зато освоение новинок опирается на всеобщую компетентную поддержку, общность интересов, на совокупный интеллектуальный и иной потенциал коллектива. Казалось бы – вот он, ответ на вопрос, какой использовать механизм, чтобы опережать других в инновациях. Но дело в том, что создать предпосылки для коллегиальной организации исследовательской работы большого коллектива очень непросто. Все участники должны глубоко болеть за общее дело, иметь высокий профессионализм, опираться на глубокое взаимное доверие и уметь пользоваться коллегиальными процедурами принятия решений. Создать такие условия в подавляющем большинстве случаев не представляется возможным, если, конечно, речь не идёт о господствующей социалистической общественно-экономической формации, в которой ведущая роль у общественной собственности, а коллективное преобладает над частным с обеспечением глубокой общности интересов.

В таблице 3 приведены достоинства и недостатки отношения к инновациям при разных механизмах и типах ментальности.

Таблица 3.

ОТНОШЕНИЕ К ИННОВАЦИЯМ ПРИ РАЗНЫХ ТИПАХ МЕНТАЛЬНОСТИ

МС	Достоинства	Недостатки
Ма- шиналь- ный	Легкость исполнения привычных, отлаженных задач	Пассивность и инертность участников
Принудительный	Быстрое исполнение трудных, опасных, непопулярных, непрестижных и неприятных задач	Отсутствие инициативы и старания, возможность скрытого саботажа и вредительства, дороговизна сплошного контроля и принуждения

Авторитарный	Возможность оперативной мобилизации, централизации и концентрации усилий всех подчинённых и ресурсов на самой важной задаче. Возможность эффективно использовать одного специалиста высшего класса с массой неквалифицированных, послушных помощников	Необходим регулярный контроль за качеством и объемом работы. Возможны субъективные ошибки в единоличных решениях. Длительность и сложность подготовки достаточно грамотных и умелых авторитарных руководителей (подъём по иерархической лестнице)
Договорный	Материальная заинтересованность в выгодных для участников новинках, самостоятельность работы исполнителей, взаимный контроль, чёткие правила игры	Торможение невыгодных нововведений, сопротивление конкурирующим проектам, большие затраты на конкуренцию, тенденция к удорожанию продукции и услуг
Коллегиальный	Благосклонное отношение к полезным новинкам, объединение потенциала участников в их освоении	Сложность создания предпосылок для коллегиальной организации, трудоёмкое принятие решений

В каждом более совершенном механизме увеличивается доля участников, положительно относящихся к нововведениям. В машинальном к новинкам обычно царят равнодушие или негатив. В принудительном все исполнители фактически бывают против, кроме инициатора, владыки, усиливающего своё положение. В авторитарном за нововведения выступают только руководитель и искренне преданные ему лица. В договорном – участники, получающие от новинки выгоду. В коллегиальном практически все являются сторонниками, а то и авторами коллегиально принятых, общепользованных нововведений. Это обеспечивает максимальную поддержку инноваций и быструю модернизацию деятельности организации.

Из сказанного вытекает, что с ростом совершенства механизмов сотрудничества растёт и положительное отношение к инновациям, направленные на улучшение общего дела. Впрочем, в жизни всё не так прямолинейно и гладко. В авторитарных или договорных оргсистемах при внешней поддержке новаций возможно тайное их саботирование.

Так, при внедрении новшеств в информационных технологиях ряд работников относится к ним с настороженностью, с недоверием, а то

и враждебно, полагая, что всё это для выгоды начальства и против интересов исполнителей. При договорном механизме всё решают стимулы, степень выгоды новинки для участников. Кому выгодно новшество, тот помогает его освоению. Кому не выгодно или выгода не очевидна – тормозит.

Наиболее сложные новшества в принципе было бы эффективнее всего осваивать при коллегиальном сотрудничестве. Здесь отношения к задаче и между участниками наиболее благоприятные, открытые, прозрачные, доброжелательные и конструктивные, а компетентности участников быстро растут, взаимно дополняют и умножают друг друга. Но освоение коллегиального механизма обычно бывает достаточно сложным, а потому зачастую недоступным.

Таким образом, чем совершеннее применяемые организационные механизмы, тем положительнее относятся члены коллектива к инновациям. Поэтому руководители, планирующие внедрение новой техники или технологии, должны понимать, что предпочтительнее это делать при более совершенных механизмах сотрудничества. Это ускорит и облегчит модернизацию. И, наоборот, чем примитивнее используемые на предприятии производственные отношения (М, П или А), тем обычно труднее внедрять новинки. Это не случайно, ведь в примитивных механизмах отношение большинства исполнителей к решаемым задачам прохладное, компетентность низкая, а доверие между участниками оставляет желать лучшего.

Тем не менее жизнь доказывает, что у строгих учителей (П+м, П+а или А+п) обычно лучшие результаты обучения детей. Нет ни одного великого музыканта, которого бы в детстве не наказывали, заставляя подолгу музицировать. Это факт. Примитивная учеба обычно сопряжена с многочисленными повторами.

Неопытные собственники предприятий порой полагают, что принудительно осуществлять всё легче и быстрее. При этом ссылаются на работу людей во время Великой Отечественной войны, когда всё организовывалось авторитарно и принудительно. Были, например, даже конструкторские бюро, состоящие из заключённых инженеров, так называемые «шарашки». Через них прошли многие выдающиеся советские конструкторы: С.П. Королёв, А.Н. Туполев, В.М. Мясищев, В.М. Петляков, Д.П. Григорович и сотни других, менее известных. Считается, что они достаточно эффективно работали. Официальным

стимулом для них зачастую было освобождение (!) за успешное выполнение оборонных заданий. Так, например, за 1,5-3 месяца были созданы самолёты И-5 и Пе-2. В мирное время на это уходили годы. Во время войны в условиях авторитарно-принудительной формы организации работали тысячи и миллионы людей. И работали для тех условий вполне успешно, по крайней мере лучше, чем пленные на немецких заводах.

Кстати, катастрофа первого периода Великой Отечественной войны, когда Красная Армия отступала, неся страшные потери, обусловлена тем, что командование армии не успело наладить и эффективно использовать авторитарный механизм. Приказ Сталина 227 «Ни шагу назад!» (П) повлёк за собой решительные расстрелы отступавших паникёров, дезертиров и создание из них штрафных частей. Произошёл определённый перенос тяжести с авторитарного на принудительный организационный механизм управления войсками. Жизнь показала, что в тогдашних условиях это оказалось очень важной и достаточно эффективной мерой.

Надо понимать, что при соответствующих условиях любой механизм может быть эффективным. Надо только видеть, какой и в каких условиях будет наиболее действенным и как его применять.

Впрочем, принуждение – не лучшая форма отношений, скажем, с изобретателями и творцами. Вот, например, какой случай произошёл с авиаконструктором С.В. Илюшиным. Он ещё перед войной создал по заказу министерства обороны свой знаменитый штурмовик Ил-2, предусмотрев по своей инициативе не заказанное МО место стрелка-радиста для прикрытия задней полусферы. Но министерство обороны устами Сталина потребовало его удалить. Приказ Илюшин, конечно, выполнил. Неподчинение в те времена полностью исключалось. Последовавшая война показала, что самолёт удачный, но в нём всё-таки обязательно нужен стрелок с пулемётом. Сталин вызвал Илюшина и снова дал задание изменить конструкцию, добавив место стрелка. Пришлось второй раз переделывать самолёт. Это типичный случай принудительного головотяпства, дважды повлекшего дополнительные расходы, потерю времени и жизней лётчиков.

Принуждающего зачастую некому поправить, и поэтому он легко и часто ошибается. Однако его приказы обычно «не обсуждаются, а

выполняются». Для новинок это бывает очень плохо. Правда, быстрота решения задач в хорошо организованном принудительном механизме очень высока, ведь в нём не принято соблюдать все формальные правила, режимы и авторские права, выслушивать и учитывать множество мнений, торговаться с каждым исполнителем.

Авторитарные организации имеют множество недостатков, но поголовно их упразднять ещё очень рано. Они ещё способны эффективно, централизованно мобилизовать большие ресурсы на разработку или освоение принципиально важных новинок, но обычно физически не позволяют также эффективно заниматься большим множеством нововведений.

Все военные и научные разработки в СССР осуществлялись преимущественно при авторитарном (авторитарно-принудительном) типе организации. Это относится и к авиации, и к ракетостроению, и к космическим исследованиям, и к медицине, и к другим инновационным сферам. Примерно так же происходило и в довоенной Германии. При этом часто достигались результаты, превосходящие мировые достижения, осуществленные в США или Англии на типично рыночной основе. Это говорит о том, что надо учитывать возможности каждого из механизмов и уметь максимально их использовать в соответствующих им задачах.

Скажем, для отличной авторитарной организации характерны не только единоначалие и объединение ресурсов, но порой и такие уникальные элементы, как преданность лидеру, энтузиазм, самоотверженность, патриотизм, бескорыстие. Что может противопоставить этому договорной механизм?! Только материальный интерес, алчность и большие деньги. Жажда наживы может порою и погубить инновацию. При дефиците или отсутствии достаточных ресурсов для материального стимулирования договорный механизм вообще становится беспомощным. В чрезвычайных ситуациях такое случается довольно часто. В самый неподходящий момент стимулируемый вдруг осознаёт и заявляет о том, что подписанный им контракт стал ему невыгоден и он от его выполнения отказывается. В авторитарной организации такое обычно немыслимо.

Принудительной организацией можно эффективно решать только простые, единичные задачи. Это, например, охрана предприятия, поддержание элементарного порядка, осуществление спасательной

операции, срочное создание защитных сооружений, подавление сопротивления и т.п.

С учётом особенностей нынешнего организационного состояния нашей промышленности разработка новых изделий возможна в авторитарно-договорных проектных организациях или подразделениях, а осуществление массового производства, как правило, эффективнее поручать предприятиям или подразделениям, использующим оргсистемы преимущественно договорного типа. Дело в том, что дать и проконтролировать выполнение задания на одно пусть и сложное изделие с определёнными ТТХ обычно можно, опираясь и на авторитарную организацию. Но наладить экономически эффективное массовое качественное производство с тысячами деталей и сотнями смежников лучше и надёжнее на рыночной основе, когда каждый участник имеет свой материальный интерес, находит свою долю прибыли в большом проекте, когда не надо непрерывно всех контролировать. Тогда не понадобится каждый день проверять и подталкивать сотни и тысячи исполнителей на каждом этапе их работы. Побудить же сотни предприятий-смежников и тысячи работников авторитарно, призывами даже физически очень трудно, особенно если в обществе господствует договорная ментальность, когда каждый заботится только о собственной выгоде.

Характер ментальности влияет на отношение к новинкам. В принудительном типе ментальности побуждать к осуществлению новинок могут страх перед наказанием, стремление к безопасности, страх смерти, возможность освобождения из заключения. При авторитарном типе ментальности работник обычно желает повышения своего статуса, положения, и тогда для мотивации нововведений могут использоваться: повышение в должности, звании или расширение прав и льгот. Недостатки авторитарного отношения к новациям в том, что новинка может из средства производства превращаться в способ получения наград, премий, повышения личного статуса. Обычно это ведёт к улучшению дела, но порою лишь к повышению личного влияния и карьерному росту.

Вообще говоря, авторитарные организационные системы сегодня, в мирных условиях, часто не стремятся массово, оперативно и постоянно осваивать новшества без регулярного подталкивания государ-

ством. И всюду, где у государства не доходили до этого руки, происходили застои, отставание от передовых стран. Но в военном деле в СССР государство строго контролировало освоение новинок, качество проектов, образцов и культуру производства. Поэтому здесь результаты были достаточно хорошими.

Гражданские же нововведения часто запаздывали и порою прикрывались показухой. Все недостатки авторитарной инновационной сферы иллюстрируются огромным хозяйственным и научным опытом СССР, обычно сильно отстававшим в производстве качественных товаров народного потребления.

При договорном типе ментальности индивид стремится к повышению доходов. Поэтому в качестве основного побудительного инструмента внедрения инноваций сегодня предпочтительнее материальное стимулирование. Под этим надо подразумевать не огромные оклады и незаслуженные премии с «барского стола», а нормативную (договорную) увязку заработка индивида с результатами его работы. При этом средняя величина дохода работника не должна слишком выходить за рамки разумной рыночной величины.

Назначение сверхбольших окладов и премий обычно является свидетельством использования под видом договорного механизма фактически авторитарного или даже принудительного. Дело в том, что непомерно раздутым окладом стимулируется не столько качество работы, сколько личная преданность, послушание начальнику и страх потерять высокий оклад. То есть отношения сторон становятся очень неравноправными, принудительными, поскольку вместо выгоды используются страх или поклонение. А это уже более примитивные формы организации.

При договорной ментальности руководитель (хозяин, собственник) постоянно озабочен увеличением прибыли, богатства, доходов. Именно поэтому в организациях договорного типа руководители обычно настроены более прагматично, всегда интересуются новациями, видят в них способ повышения прибыли, ищут им применение, нередко сами первыми осваивают их. При покупке оборудования их интересует не внешний блеск, а выгодность той или иной новинки. Это полезно не только для инновационного развития, но и просто для эффективной работы фирмы. Если используется договорный тип организации, то это обычно способствует нововведениям.

Если же руководитель озабочен только внешними признаками технологических новинок (особенно в государственных организациях) и щедро тратит на них деньги, то это, скорее всего, мешает настоящим инновациям. Поэтому при подборе руководителей определение типа ментальности имеет большое практическое значение.

Если ментальность руководителя принудительная, то он скорее всего будет озабочен своими страхами (безопасность, потеря работы, устранение каких-то угроз, возможность краж). Но если ментальность преимущественно авторитарная, то можно ожидать, что нововведениями он будет заниматься лишь по указанию сверху, ради карьеры, тщеславия, погони за званиями или наградами, порой даже в ущерб делу. Если ментальность договорная, то побуждает к инновациям прежде всего материальная заинтересованность, т.е. личная выгода. Поскольку ход освоения новинок может зависеть от каждого, то всех следует включать в состав поощряемых. В противном случае возможны не только обиды, но и пассивность при внедрении, а то и тихое сопротивление.

Если же ментальность у участников внедрения новинки имеет коллегиальный характер, то поощрение можно сделать коллективное. Однако если доля участия каждого индивида в общем деле существенно разная, то индивидуальную величину материального поощрения можно устанавливать коллегиально. Скажем, совместное распределение премиального фонда между участниками можно делать таким образом: каждый участник по пятибалльной системе оценивает полезность участия каждого, кроме себя. Затем по каждому определяется среднеарифметическая оценка и пропорционально этим величинам распределяется совместно заработанная сумма с учетом отработанного времени. Завершается процедура общим голосованием по утверждению рассчитанных таким образом премий. При таком подходе споров обычно не возникает, и распределение премии признается справедливым.¹

¹ Такая автоматизированная система организации и оценки деятельности описана в книге автора «АСООД. Руководство по освоению». Караганда, «Тенгри Ltd», 2015 г.

Может ли господство рыночных отношений мешать освоению новинок? Может. Иллюстрацией служит деятельность ВПК США. В принципе он способен решать очень сложные задачи. Но имеет следующие недостатки:

1. Привычка получения на военных заказах неоправданно огромной прибыли.
2. Необоснованное завышение стоимости своей продукции.
3. Игнорирование недорогих заказов ВС.
4. Частная собственность в сфере военной промышленности входит в противоречие с национальными и государственными интересами страны.
5. Приоритет частных интересов над общественными.
6. Игнорирование ради прибыли интересов государства и общества.
7. Постоянный рост стоимости своей продукции.
8. Готовность ради высокой прибыли тайно продать военные секреты даже противнику.
9. Невозможность использования общественно полезных критериев эффективности создания и использования военной техники.

Таблица 4.

ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАЗНЫХ МС

Диапазоны	Цели	Примеры	Достоинства	Недостатки
Принудительный (10-30ус)	Укрепление безопасности или усиление новинками	Приобретение нового оружия, укрепление охраны, освоение силовых новинок	Укрепление безопасности, охрана бизнеса, противостояние рэкету	Неоправданно большие расходы на новшества по безопасности
	Повышение ста-	Борьба за лидерство, должность или	Концентрация ресурсов на главной задаче.	Информационная перегрузка центра,

Авторитарный (30-50ус)	туса, положения. Увеличение влияния, авторитета, уважения	награды за инновации, получение научных степеней, почётных званий и более высокого статуса	Централизация управления, повышение в должности новаторов, укрепление ответственности, энтузиазм	невозможность решения большого числа сложных задач, коррупция
Договорный (50-65ус)	Максимизация прибыли, освоение новшеств для обогащения	Освоение новинок для увеличения доходов, укрепление конкурентоспособности	Стихийное стимулирование новинок, изобретательства, слияние инновационной деятельности с бизнесом	Стихийность, плохой контроль со стороны общества, вредная конкуренция
Коллегиальный (65-90ус)	Повышение пользы коллективу	Волонтёрские новинки, консилиумы, флешмобы и др.	Объединение интеллектуальных и других ресурсов на инновациях	Сложность процедур принятия решений

Разумеется, для достижения наилучших результатов в инновационной деятельности требуются не только организационные предпосылки, но и ряд других, таких как: научный задел, наличие ресурсов, благоприятные социальные и духовные условия. Так, изобретательский бум в США в XVIII и XIX веках обусловлен, с одной стороны, тем, что организационные системы достигли уровня развития в 50-60 ус, то есть договорный механизм как раз вышел на ведущие позиции, а колониальные (авторитарные) пути, характерные ещё для тогдашней Европы, уже не очень мешали рыночному освоению новинок в США. С другой стороны, в США приезжало много предприимчивых, одержимых людей с «американской мечтой», желающих заработать и разбогатеть. Трудовых ресурсов не хватало. Рабочая сила была дорогой, что также способствовало эффективности механизации производства. Экономика была на подъёме, непрерывно рос спрос на товары и услуги. Удачное предпринимательство на основе инноваций находило благоприятную почву, давало прибыль, стимулировало бизнес. И потому в США появились тысячи изобретателей, преобразивших все сферы деятельности людей и поднявших страну на

большую высоту. Именно тогда прославились Томас Эдисон, Никола Тесла, Генри Форд, Сэмюэл Морзе, братья Райт, Эли Уитни, Роберт Фултон и тысячи других изобретателей-предпринимателей, которые в условиях свободной конкуренции создали, зарегистрировали и распространили тысячи новинок, от авторучки до сложных средств связи. Прибыль от внедрения новинок массово стимулировала инновационное развитие.

В тот же период (XVIII и XIX века) в царской России уровень развития организационных систем был существенно ниже, в авторитарном диапазоне 30-50 ус, тогда как в США в промышленности широко уже использовался договорный механизм (50-60 ус, хотя на плантациях Юга США организационный уровень составлял не более 20-40 ус).

В монархической, авторитарной России было немало выдающихся изобретателей, энтузиастов-одиночек. Лишь немногие из них смогли опереться на государственную поддержку (прежде всего в оборонной сфере). Почти никому не удалось опереться на бизнес и разбогатеть на инновациях. Многим изобретателям, чтобы реализовать свой творческий потенциал, пришлось покинуть страну, как, например, авиаконструктору Игорю Сикорскому или телевизионщику Владимиру Зворыкину, уехавшим в страны с рыночной экономикой. Ряд изобретений и идей российских инженеров был позже зарегистрирован за границей на других лиц, скажем, в создании радио вместо А. Попова – Г. Маркони. Так происходило из-за организационной отсталости Российской империи.

Таким образом, огромное влияние на распространение инноваций оказывает господствующий в обществе тип организационных систем. Если преобладает авторитарный механизм, то всё зависит от благосклонности начальства, даже пробиться к которому простому изобретателю трудно, тем более получить весомую поддержку для создания новинок. История свидетельствует, что львиная доля изобретений сделана в странах, где преобладал договорный механизм (диапазон 50-70 ус). Он может создавать естественную, массовую материальную заинтересованность в нововведениях.

Состояние науки и хозяйственной жизни в настоящее время благоприятны не столько для энтузиастов-одиночек (как это было в США в XVIII и XIX веках), сколько для творческих коллективов, оснащённых

новейшими теориями и дорогостоящими научно-техническими комплексами. Это требует использования довольно сложных организационных систем и огромных инвестиций. Многие открытия делаются сейчас на стыке разных наук, что требует эффективного сотрудничества специалистов разного профиля. Поэтому в наше время инновациями в основном занимаются не изобретатели-одиночки, а консалтинговые или инвестиционные компании, венчурные фирмы, крупные научно-производственные коллективы, кластеры типа Силиконовой долины или компании вроде NASA, Google, а также академгородки, научные центры, стартапы и пр.

Организационно эти работы должны сегодня базироваться на ведущей роли договорного (договорно-авторитарного), а в перспективе всё большего использования коллегиального механизма. Если же научные разработки будут зависеть только от олигархов, то тогда о массовых инновациях придётся забыть. Такой инвестор во многом авторитарен и не способен вникать в тысячи тонкостей сложных инноваций и рисковать большими деньгами на длительный срок.

Олигарх обычно профессионально неграмотен. Считая себя по богатству гением, не уважая настоящих профессионалов, он бездарно вкладывает средства, а потом их теряет. Ему по душе быстрая, большая, гарантированная прибыль, скажем, на спекулятивных финансовых операциях.

Тем более он не станет вкладывать деньги в фундаментальные исследования, сложные, рискованные разработки в интересах общества в целом. Объёмы же необходимых инвестиций в инновации сегодня быстро растут. Без большой государственной поддержки или сложной организационной и научной работы осилить их зачастую невозможно. Поэтому роль государства в научно-техническом прогрессе только возрастает (выработка научно-технической политики, создание технопарков, организация фундаментальных и секретных исследований и разработок, создание принципиально новых образцов вооружений, защита ноу-хау от пиратского копирования, научный и промышленный шпионаж и др.). Всё это сегодня требует огромной, серьёзной и постоянной организационной работы.

Наши олигархи, как правило, полузаконно овладевшие огромной собственностью, используют самые примитивные формы организации. В своей компетентности они часто далеки от инновационного

уровня развития промышленности и часто просто не понимают современных сложных технологий, тенденций и проблем развития доставшихся им производств. Их они сплошь и рядом бездарно губят (распродают оборудование, неправильно его эксплуатируют, плохо хранят, не используют и т.д.). Редкие попытки наших олигархов развивать собственное современное производство часто заканчиваются провалом, поскольку им неведомы сложности сегодняшних инноваций. Так, например, бесславно закончился проект Д.М. Прохорова с организацией выпуска гибридных автомобилей Маска и множество других проектов.

В этой связи интересен опыт модернизации Китая в последние десятилетия, где при освоении инноваций удивительно гармонично сочетаются авторитарный и договорной механизмы. Авторитарно построенный государственный и партийный аппарат централизованно, ответственно планирует и направляет развитие народного хозяйства. Частная же инициатива (Д) очень успешно используется для реализации установленных государством (А) заданий, планов развития и модернизации страны. Такое удачное сочетание организационных инструментов выводит недавно ещё отсталую экономику КНР на передовые позиции в мире.

Известно, например, что создатель ракетно-космических систем С.П. Королёв руководил своими коллективами в основном авторитарно и даже жёстко. При этом первенство страны в космических исследованиях твёрдо удерживал. В тех условиях в СССР успешно использовать иной тип организации с соответствующими результатами вряд ли было возможно. Только государство (А) способно выделять на стратегические исследовательские, фундаментальные и конструкторские разработки, на обеспечение их срочности и секретности гигантские ресурсы (финансовые, природные, научные, технические, информационные, разведывательные, трудовые и другие), быстро создавать для сложных инноваций достаточные правовые, организационные, политические, экономические и идеологические условия, а затем строго контролировать выполнение заданий.

Оценкой целесообразности тех или иных новшеств в крупных передовых компаниях занимаются специальные инвестиционные подразделения, не только оценивающие эффективность и рискованность проектов, но нередко создающие так называемые «стартапы»

– временные фирмы, нацеленные только на организацию создания конкретных новинок. Если стартап оказался успешным, то он обычно продаётся за существенно большие средства, чем были на него потрачены. Эта прибыль стимулирует инновационную деятельность. Фирмы – покупатели стартапов развивают производство и сбыт новой продукции. Широкое распространение нашли на Западе консалтинговые компании, специализирующиеся на оказании консультационных, исследовательских и проектных услуг в различных сферах. Всё это обычно делается на рыночной, договорной организационной основе.

Но у нас это организационно не всегда возможно и целесообразно. Многие особые и специальные (в т.ч. секретные и срочные) инвестиции обоснованно делаются при авторитарной организации, хотя в большинстве случаев гражданские инновации сегодня целесообразно осуществлять на рыночной, договорной основе. Тогда они скорее становятся самокупаемыми, конкурентоспособными. Очень плохо поставлено дело с оценкой перспективных инновационных работ.

В наиболее сложных разработках, требующих участия большого числа специалистов экстра-класса самого разного профиля, может потребоваться и применение коллегиальных форм организации деятельности творческих коллективов. Это перспективная форма реализации инноваций. Но постепенно по отдельным задачам она кое-где осваивается.

У всех инвестиционных компаний, венчурных фирм и стартапов отнюдь не благотворительные замыслы, а одна-единственная цель – получение максимальной прибыли.

Это далеко не всегда сочетается с иными целями: безопасностью страны, экологией, демографией, научным и общественным прогрессом, государственным интересом, гуманизмом и т.д. Из-за таких недостатков с этими формами сегодня зачастую успешно соревнуются организации авторитарного типа, подчинённые министерствам, ведомствам и крупным госкорпорациям (НИИ, КБ, центры, проектные институты, экспериментальные предприятия, полигоны и др.), которые нередко могут более успешно выполнять государственные задания, думая не столько о прибыли, сколько о достойном выполнении госзаказа.

Надо признать, что рыночные реформы 90-х годов прошлого века в СССР и РФ были неудачными. Они не столько обеспечили освоение в России договорного, рыночного механизма, сколько распахнули ворота для разрушения и поглощения ведущих отраслей гражданской промышленности международным финансовым кругам и грабительским компаниям. В условиях такой глобализации Россия потеряла экономическую самостоятельность и стала превращаться в преимущественно сырьевую, финансово зависимую страну. Сберечь от поглощения получилось в основном только авторитарно управлявшуюся оборонную промышленность и некоторые другие предприятия ВПК, собственность которых государству удалось сохранить благодаря патриотически настроенным руководителям и трезвомыслящим специалистам. Только поэтому они не были брошены в стихию рынка на разграбление международным финансовым капиталом.

Таким образом, выбор форм организации имеет далеко идущие последствия. Надо понимать, что авторитарный механизм через власть даёт собственность, а договорный через обладание собственностью даёт власть. В каждом конкретном случае создания и освоения новинок следует осторожно и обоснованно выбирать форму организации, которая во многом предопределяет эффективность инноваций и перспективы самого предприятия.

Использование договорного механизма далеко не всегда способствует освоению высоких технологий и революционных новинок. Всё большее их число умышленно уничтожается или тормозится. Действующие монополии при появлении сильного конкурента в своём сегменте рынка организуют и осуществляют его подавление любыми способами: скупкой патентов, скупкой предприятий и технологий, осуществлением диверсий, скупкой уникальных специалистов или даже физическим их уничтожением. Это превратилось в бич научно-технического прогресса.

СЛОЖНОСТЬ ЗАДАЧ

Нуждаются в пояснениях термины «сложная задача», «простая задача». Нельзя говорить о сложности и простоте задач безотносительно к конкретным возможностям участников. Это было бы некорректно. То, что для одних сложно, для других в силу их опытности может быть достаточно просто. Поэтому здесь мы будем говорить

только о факторах, усложняющих или упрощающих коллективное решение задач.

Повышают сложность задач: их новизна для исполнителей; динамичность, изменчивость; нестабильность, сложность и разнообразие используемых алгоритмов; многофакторность и непредсказуемость внешних влияний; наличие умышленного противодействия решению задач. Чем больше величина этих факторов, тем сложнее задача. И наоборот.

Нередко складываются обстоятельства, когда коллектив не может справиться с высокой сложностью задачи и перейти на использование более совершенного механизма сотрудничества из-за низкого уровня развития ментальности большинства участников, а решать задачу бывает жизненно необходимо. Иногда выход находят в её искусственном упрощении. Давно понято, что организационно задача обычно упрощается, если её разбивают на отдельные части, каждую из которых поручают небольшому коллективу, специализирующемуся на её решении. Иногда из-за неприемлемого усложнения организации отказываются от решения новой, более сложной, задачи и сохраняют старую.

Знание законов ТОД позволяет более эффективно организовывать деятельность коллектива. Если, например, уровень ментальности участников и используемые механизмы сотрудничества недостаточно совершенны, то целесообразно перейти на решение более простых задач, соответствующих уровню ментальности и используемым механизмам.

Если же, наоборот, сложность решаемых задач существенно ниже возможностей коллектива и по уровню его ментальности, и по используемым механизмам сотрудничества, то для повышения производительности работы целесообразнее перейти к решению более сложных задач. За счёт этого можно повысить эффективность, конкурентоспособность деятельности коллектива.

§ 9. ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

Информационные системы имеют производный характер относительно специфики организации. В таблице 1 указано назначение информационных задач в каждом из механизмов сотрудничества.

Таблица 1.

МС	НАЗНАЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ
Маши- нальный	Создание, хранение, а потом использование по сигналам, ситуациям и символам соответствующих привычек (навыков, традиций)
Принуди- тельный	Передача приказов, принуждение к их выполнению; контроль дисциплины, исполнения приказов, команд и запретов, учёт и контроль исполнения наказаний; контроль соблюдения приказов и дисциплины, информирование об этом начальства
Авто- ритарный	Информационная поддержка создания и укрепления авторитета руководителя для управления решением стоящих задач (добиваясь послушания), передача распоряжений, указаний, отчетов, докладов, оценок работы и жалоб, сообщение об исполнении указаний
Договор- ный	Поиск подходящих партнёров, заключение с ними взаимовыгодных соглашений, обеспечение сохранности имущества, договоров и денежных средств, ведение бухгалтерского учёта и обеспечение руководства сведениями о финансовых результатах деятельности, контроль соблюдения соглашений, законов и правил
Коллеги- альный	Нахождение общих интересов, оценка рейтингов компетентности, участие в выработке и принятии совместных решений по общему делу, хранение данных об общих решениях и учёт результатов их выполнения, контроль полезности предложений и решений
Само- желанный	Получение и анализ информации об объекте, нуждающемся в помощи, прогноз возможной помощи, оценка проявлений альтруизма, контроль за результатами деятельности

Для выполнения названных функций используются информационные системы, характер которых указан в таблице 2:

Таблица 2.

МС	ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ
Маши- нальный	Организатор должен хранить и воспроизводить навыки и традиции, выдавая в нужные моменты соответствующие сигналы. В случае несогласованных действий вносить коррективы, проводить тренинги
Принудительный	Требуется постоянный, сплошной, строгий контроль за соблюдением дисциплины принуждаемыми, а также учёт наказаний и оценки поведения. Задания должны быть простыми, однозначными и предполагать угрозы. Достоверность информации в этих системах – обычная проблема. Поэтому правдивость собираемых и выдаваемых сведений здесь должна учитываться и быть под контролем. Соответственно, надо строить контроль достоверности фиксирования и передачи сведений, предусматривать процедуры выявления искажений
Авторитарный	Выдача каждому оценок и заданий от руководителя, отчёт за их выполнение, доклады о возникающих проблемах, информационная система должна охватывать все подразделения и задачи, способствовать воспроизводству и укреплению авторитета руководителя, обеспечивать его роль главы и информационного центра организации, осуществлять сбор, контроль, обработку, хранение и анализ информации обо всей системе, выдачу оценок и указаний
Дого- ворный	Сбор и анализ маркетинговой информации, оценки и прогнозы конъюнктуры рынка, учёт сохранности активов, доходов, расходов и прибыли, взыскание причинённого ущерба и долгов. Осуществление экономического анализа и прогнозов
Коллегиаль- ный	Получение и обеспечение всех участников принятия решений необходимой информацией. Получение, уточнение и хранение рейтингов компетентности. Проведение процедур обмена информацией и голосования с принятием решений. Хранение и выдача результатов принятия решений
Само- желанный	Сбор и анализ исходной информации о состоянии объектов. Осуществление оценок и прогнозов. Сопровождение созданных результатов (обучение, консультирование, совершенствование)

Сегодня самыми распространёнными являются информационные системы авторитарного типа, в которых обеспечивается сбор в единый центр необходимой руководителю информации о деятельности

организации, контроль и анализ сведений для оценки качества деятельности организации, её подразделений и их руководителей, выдачи им оценок и планов деятельности, указаний и распоряжений.

Сказать, что все информационные системы организаций в самом общем виде занимаются сбором и обработкой информации, это как попасть пальцем в небо. За этой стандартной фразой кроются очень разные по содержанию процессы. В одном случае целью информационной системы является обеспечение сохранности имущества. В другом – обеспечение эффективного стимулирования труда. В третьем – соблюдение технологической дисциплины. В четвёртом случае – снижение затрат на производство. В пятом – увеличение доходов. В шестом – снижение потерь. В седьмом – решение нескольких из названных задач.

Соответственно этим целям и задачам должны строиться информационные системы, объекты контроля, способы сбора и передачи данных, обеспечение достоверности, вопросы анализа и т.д. Нужно понимать, что помимо традиционных форм учёта и контроля могут использоваться особые способы и системы. Сохранность товарно-материальных ценностей может обеспечиваться не только чисто информационными процедурами учёта их движения и получения сличительной ведомости, но и иными методами. Например, формами охраны, способами хранения, инвентаризации, выдачи, системами наблюдения и контроля, психологическим воздействием, воспитанием, переходом на новые формы организации управления и производства.

У одного предпринимателя выявились большие расходы. Приходилось каждый год делать в офисе дорогостоящие ремонты. Причина – большой поток неаккуратных посетителей. Проведя с работниками офиса соответствующую беседу и переговоры, хозяин пришёл к следующему соглашению с коллективом. Работникам добавили по 15% к окладу, но дописали в трудовые договоры обязанность делать косметический ремонт офиса за счёт персонала.

После этого пять лет не требовался ремонт. Работники офиса так организовали свою деятельность и приём посетителей, что обеспечивалось аккуратное пользование помещениями и своевременное

устранение мелких недостатков, могущих привести к порче имущества и стен. В результате примерно в четыре раза сократились затраты на содержание офиса.

В некоторых случаях помогают повысить дисциплину установка видеокамер, перепланировка помещений и пр. Замечено, что там, где периодически гласно проводят инвентаризацию, даже вне зависимости от её результата улучшается сохранность имущества. Таким образом, сохранность ТМЦ обеспечивается далеко не только бухгалтерским учётом. На это влияет и ряд других факторов: подбор кадров, психологический климат, опыт, ментальность работников, воспитательная работа с молодёжью, система материального стимулирования и др.

§ 10. КАК ЛЮДИ ДОБЫВАЮТ СВОЙ ХЛЕБ

Мы живём в такое время, когда каждый, если не все, мечтает о богатстве или хотя бы о хорошем достатке. И не только мечтает, но и предпринимает усилия. Для этого многие копируют чужой опыт. Гораздо реже встречаются оригинальные варианты получения доходов. Но чаще всего люди сталкиваются с тем, что рынок занят, освоен кем-то более опытным или энергичным.

Однако большинство таких инициатив терпят неудачу. Причиной является широко распространённое непонимание философии бизнеса. Так, многие обыватели под бизнесом подразумевают хитрости при покупке и продаже. В таком «бизнесе» покупают только, чтобы продать, а продают, чтобы «навариться». Такую философию бизнеса иногда называют «поиском дураков», поскольку успеха в такой ситуации достигает тот, кто сможет найти наивного партнёра, чтобы его обхитрить. С точки зрения морали это равносильно воровству. Такие способы относятся к механизму принудительного сотрудничества. К этому же механизму следует отнести обыкновенный грабёж, рэкет, вымогательство, отъём чужого (личного, государственного или общественного) имущества, а также подставы на дорогах, угон автомашин

и т.п. Практически все эти варианты добычи благ сегодня квалифицируются как уголовные или административные правонарушения. Это, конечно, самая примитивная форма «бизнеса».

Другое распространённое представление о возможности обогащения заключается в том, чтобы, используя знакомство, блат или родство, устроиться на работу на «тёплое место», где можно не столько работать, сколько «зарабатывать», получать мзду, передавать часть денег вверх, получать «откаты» или различные льготы и привилегии. Это разнообразные коррупционные схемы, превышение должностных полномочий, использование должности для личного обогащения, незаконное присвоение и распродажа вверенного имущества. Все они относятся к неофициальному авторитарному механизму и внешне часто имеют приличный вид. По крайней мере, многие непосвящённые сразу не обнаруживают в этих случаях правонарушений.

В школах нередко совершаются поборы с родителей, дескать, на учебный процесс. Но деньги часто расходуются не столько на оснащение классов, сколько для «откатов» начальству. Это формально запрещённый, но местами пышно процветающий «бизнес». Кстати, он находится на грани между авторитарным и принудительным механизмами (А+п), поскольку деньги родители сдают не вполне добровольно.

В целом авторитарные способы сбора денег часто можно отнести к полуофициальным формам организации. Приём на работу родственника тоже относится к авторитарным методам. В таких случаях возможны, но не обязательны правонарушения. Да и вероятность их раскрытия проблематична. Поскольку в авторитарном механизме многое основывается на личных отношениях, то чётко разграничить законные действия с незаконными бывает очень трудно. Поэтому в широко распространённых у нас авторитарных оргсистемах огромное число совершаемых и возможных правонарушений.

Авторитарные оргсистемы могут быть эффективными только там, где твёрдо поддерживаются строгие порядки, имеется регулярный контроль, где авторитетный руководитель справедлив и на голову более профессионален, чем любой его подчинённый. Неравенство прав и доходов – типичная черта авторитарных форм получения благ.

Чем выше статус (положение) индивида, тем больше благ ему положено. В этом механизме почти над каждым имеется начальник, который соответственно распределяет подконтрольные ему блага. Чем выше положение, тем больше благ полагается. Иерархия должностей и званий сопровождается иерархией окладов или доходов. Поэтому в авторитарной системе подчинённый не может иметь оклад больше своего непосредственного начальника.

В противоположность этому при механизме договорного сотрудничества все изначально имеют равные права, а величина получаемых благ зависит от соглашений между участниками. Никаких ограничений в размере заработка и его распределения в принципе здесь обычно нет. Это позволяет платить специалистам столько, сколько они стоят. Очень ценный специалист здесь может получать доход больше, чем его начальник, если, конечно, это выгодно для дела, для владельца фирмы.

Столь прагматичное отношение к квалификации и полезности работников делает договорный механизм более гибким и эффективным. Хозяин фирмы готов платить специалистам без каких-либо статусных ограничений, лишь бы это было выгодно для дела. Скажем, отличный токарь может в таких условиях зарабатывать существенно больше посредственного мастера или бригадира. В этом смысле договорный механизм может видаться более справедливым.

Приведённая таблица касается всех категорий людей. Но под словом «бизнес» многие люди понимают работу, заключающуюся в добывании больших объемов средств или благ, которые позволяют решать, если не любые, то важнейшие личные задачи индивида.

Таблица 1.

ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ЖИЗНЕННЫХ БЛАГ И ОБЩЕСТВЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ЛИЧНОСТИ

М С	Характерные формы получения жизненных благ	Положение личности зависит от:
Маши- нальный	Древние виды деятельности (сбор грибов и ягод, простые охота, рыбная ловля, примитивное скотоводство и др.), сбор подаяний, попрошайничество	традиций и состояния природы, меньше от желаний и воли

Принудительный	Захват и отъём чужого, грабежи, использование рабов, дань, контрибуция, рэкет, рейдерство, торговля пленными или заложниками, воровство, мошенничество и подлоги, вымогательство	силы и смелости, наглости, наличия оружия или защиты, вхождения в сообщество сильных
Авторитарный	Жалование за службу, доходы от должности, льготы и привилегии, вознаграждение за преданность, подношения, подарки, откаты, взятки.	статуса, происхождения, принадлежности к клану, наследства, наличия и статуса покровителей
Договорной	Прибыльные сделки, прибыль от легальных торговых операций, доходы от наёмной деятельности, проценты от кредитования, дивиденды, сдача в аренду, доходы по акциям, спекуляции и др.	размеров собственности, удачности соглашений, перспектив доходов, бизнес-способностей и монопольных прав
Коллегиальный	Потребление из общественных и корпоративных фондов, коллективно получаемые доходы (кооперативы, народные предприятия, бесплатные социальные услуги, коммуны, кибуцы, потребление по коллегиальным решениям	рейтинга компетентности, востребованной уникальности знаний и способностей, решений коллектива
Самодельный	Потребление ради созидания. Свободное потребление в интересах общества (есть, чтобы работать, а не работать, чтобы есть)	щедрости и общественной полезности

Если говорить о бизнесе как о простом добывании и накоплении богатств в рамках разных механизмов сотрудничества, то картина складывается следующая.

Машинальный тип бизнеса – это привычный сбор даров природы, грибов, ловля рыбы, идущей на нерест без всяких ограничений, разрешений, патентов или налогов.

Принудительный тип – коллективный грабёж, рейдерство, организованное воровство, мошенничество, обложение данью слабых или подчиненных, торговля пленными и заложниками.

Авторитарный тип бизнеса – коррупция, откаты, блат, купля-продажа должностей, взяточничество, собираемые для начальства доходы от должности. Использование должностных прав множества подчинённых лиц для организации поборов и создания «общака».

Договорный тип – получение прибыли от законных сделок. Использование наёмных работников для создания, хранения и перемещения товаров и предоставления услуг. Инвестиции в перспективные проекты, приобретение ноу-хау, лицензий. При этом законными считаются любые сделки и действия, нарушения по которым не доказаны.

Коллегиальный тип бизнеса – коллегиальное, законное и добровольное приумножение благ коллектива.

Бизнесом обычно называют деятельность, направленную на получение прибыли, точнее говоря, использующую договорный механизм сотрудничества. Поэтому использование всех прочих механизмов (М, П, А, К и С) не следует называть бизнесом, даже если они и занимаются получением доходов. Всё дело в том, какими способами добывается доход. Иной, называющий себя предпринимателем, делает деньги на скрытом обмане, открытом вымогательстве или грабеже. Этим людям полезно знать, что они занимаются не бизнесом, а грабежом. То же следует сказать и коррупционерам. Их, так сказать, «бизнес» просто является использованием служебного положения в корыстных целях. Бизнес же должен быть законным, иначе это не бизнес, а криминал.

При каждом механизме сотрудничества деловые люди преследуют названные выше цели. Но они достигаются далеко не всегда. При неумелом или неудачном ведении дел при использовании механизмов сотрудничества результат будет, соответственно, разным.

ОН МОЖЕТ БЫТЬ И ПРОВАЛЬНЫМ.

При МАШИНАЛЬНОМ механизме неудача ведёт не только к потере слаженности действий, но может привести к выпадению или изгнанию индивида из коллектива.

В ПРИНУДИТЕЛЬНОМ механизме провал или поражение приводят к потере имущества, здоровья, а то и жизни. Нередко юноши, имеющие ещё принудительный тип ментальности, рвутся к успеху, подражая великим военачальникам, не считаясь ни с чем и не имея для успеха ни личных способностей и знаний, ни внешних предпосылок. Иные бросаются в драку, совершают сгоряча преступления и теряют всё. Им важно показать свою крутизну, показаться себе и другим ге-

роем. Такова эта «пацанская» (П), примитивная ментальность. В результате вместо побед они проигрывают свободу, здоровье, имущество. Такая вот получается «крутизна».

При АВТОРИТАРНОМ механизме полный провал деятельности приводит к потере самостоятельности, снижению статуса и репутации. Как максимум возможно увольнение индивида из коллектива, потеря изгоем своих прав, льгот, покровительства, потеря должности или положения в коллективе.

При ДОГОВОРНОМ механизме неудачи ведут к разорению, банкротству, потере имущества, денег и репутации надёжного партнёра. Причём в период кризисов между успехом и провалом члена рыночного общества очень малая дистанция. Сегодня ваш внешне успешный визави «в шоколаде», а завтра у него всё конфискуют за непогашенные долги по кредитам и выбрасывают из общества на помойку. Отсюда на Западе тысячи бездомных и миллионы безработных. Такая стандартная ситуация грозит чуть ли не каждому.

При КОЛЛЕГИАЛЬНОМ механизме провал деятельности приводит оргсистему к крупным неприятностям, сокращению и упадку сотрудничества, а в индивидуальном порядке – к потере рейтингов компетентности и невозможности достижения личных успехов.

При САМОЖЕЛАННОМ механизме провал деятельности может выражаться в отказе ведомого от помощи ведущего.

Таким образом, предпринимательство – палка о двух концах. С одной стороны, может привести к богатству и успеху, а с другой – к разорению и краху всех благих начинаний. Поэтому очень важно, чтобы, приступая к созданию своего бизнеса, новичок трезво оценивал свои возможности и степень риска. Но как это сделать? Вопрос ведь весьма сложный.

Уникальный инструментарий для этого нами создан. В Интернете имеется сайт с Электронным кадровиком, testvanieva.kz/pers, разработанным на основе Теста Ваниева testvanieva.kz. После индивидуального тестирования программа оценивает, насколько внутренней настрой ментальности индивида соответствует требованиям предпринимательской деятельности. После этого выдаётся оценка ментального предпринимательского потенциала индивида.

Раздел 5. ПРИМЕНЕНИЕ ТОД

§ 1. ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТОД

Теория организационной деятельности – это наука о составе, функционировании, развитии организационных систем и ментальности их участников. Предметом данной науки являются отношения сотрудничества, а её концепция понимает организации как совокупности механизмов обеспечения согласованности взаимодействий. В ТОД все элементы организации рассматриваются в единстве, развитии и закономерных связях, в рамках объективных законов организационных систем. Это позволяет глубже видеть их состав, характер, правильнее разбираться в проблемах управления и эффективнее их решать. Важное преимущество ТОД – количественный подход к выражению характера любых элементов организации, что позволяет не только конкретнее о них судить, но и шире применять в анализе математику.

ТОД позволила переосмыслить и понять всё многообразие элементов организации. Эта теория очень практична. В этом параграфе мы рассмотрим возможности применения ТОД в самых разных сферах деятельности.

Числовая оценка степени развития оргсистем с помощью специальной шкалы позволяет констатировать, что большинство наших хозяйствующих субъектов используют преимущественно авторитарные формы сотрудничества в диапазоне 30-50 ус («строгое главенство» и «выгодное главенство»). Элементы договорного механизма освоены у нас пока недостаточно. Это диапазон (50-60 ус) возможного развития. Раньше или позже предстоит ещё осваивать преимущественно договорные формы сотрудничества (до 70 ус).

Спешить полностью прекращать использование авторитарного механизма не стоит. Он в разной степени может применяться почти до уровня в 60 ус, особенно в решении тех задач, где этот механизм явно целесообразен, а то и незаменим.

В развивающихся странах в хозяйственной сфере обычно преобладают примитивные организационные формы «командного» диапазона 10-40 ус («диктат», «принуждение» и «строгое главенство»). В

экономически развитых странах используемый диапазон сотрудничества несколько более сдвинут вправо – примерно 30-60 ус («строгое главенство», «выгодное главенство» и «рынок»). Но если в Европейском союзе ведущие организации находятся на уровне 60-70 ус («зрелый рынок»), то они попадает в зону бифуркации, ослабления договорного МС и неумелых попыток начала применения коллегиального механизма. В такой ситуации обострения организационных проблем сегодня находятся страны ЕС, где имеют место системный кризис и практически организационно кризисная ситуация.

В результате происходит всестороннее ухудшение деятельности. Но вековая идеологическая борьба буржуазного Запада с красным, авторитарным Востоком выработала у либералов аллергию на социалистические, коллективистские идеи, которые обычно вносят сумятицу в систему ценностей рыночного общества.

В этом смысле ситуация в развивающихся странах, в т.ч. и у нас, внушает надежды потому, что есть возможность продолжать оргразвитие в диапазоне 40-50 (А+д «выгодное главенство») и 50-60 ус (Д+а «рынок»). В освоении рыночных форм мы в последние десятилетия догоняли Запад, учились у него рыночным институтам и можем ещё как-то продолжать их осваивать, тогда как на Западе этот диапазон уже пройден, во многом исчерпан и не обеспечивает дальнейшего хозяйственного развития. Именно поэтому у них происходит системный кризис и практически безвыходное положение.

Средний уровень развития оргсистем в постсоветских странах пока никем официально не оценивался. Такой статистики не существует. Однако по отдельным элементам организации можно полагать, что у нас сегодня, скажем, системы стимулирования обычно соответствуют всего лишь диапазону 30-55 ус, т.е. ещё преимущественно авторитарные (см. рис. 1). А порой встречаются и более примитивные, архаичные, формы организации и оплаты труда.

В этом перечне не приводятся различные компенсации, доплаты и надбавки, поскольку их очень много, и при подробном освещении это лишь неоправданно усложнит рассмотрение данной темы.

И всё же в жизни не всё так просто, как на рис. 1. Существуют и некоторые прорывы в этом деле. Так, на основе ТОД нами создана и применяется автоматизированная система организации и оценки де-

тельности (АСООД) (asod.vaniev.kz). Она оперативно собирает, просчитывает и выдаёт сведения о том, как работник выполняет каждую из своих обязанностей и позволяет автоматизированно рассчитать размер его премии в строгом соответствии с оценкой компетентными лицами качества его работы.

Рисунок 1

ПРИМЕРЫ УРОВНЕЙ РАЗНЫХ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА



Система АСООД достаточно проста в применении, универсальна и при правильном использовании способна обычно охватить диапазон отношений от 40 до 75 ус. Это означает, что её освоение можно начинать с диапазона «строгого главенства», потом постепенно переходить на «выгодное главенство», далее на «рыночные отношения», затем на «зрелые рыночные отношения» и «коллегиальность», т.е. постепенно переходя от простых форм к более совершенным, по мере развития ментальности участников.

Такие системы прекрасно себя зарекомендовали в различных организациях¹. При правильном подходе их можно широко внедрять, но в процессе эксплуатации постепенно переходить от простых к более совершенным формам организации, позволяющим решать более сложные задачи.

Рассмотрение элементов организации с учётом их места на шкале развития организационных систем (рис.1) позволяет анализировать их в последовательности объективных качественных изменений. Это совершенно новый, более глубокий и эффективный научный взгляд на организационные системы.

Благодаря такому подходу появилась возможность наблюдать и понимать динамику состояний любых элементов организации. Как палеонтологи по одной найденной кости могут определить вид ископаемого животного, так и ТОД позволяет по состоянию отдельных организационных элементов оценивать степень развития форм организации. Для её совершенствования крайне необходимо понимание уровня развития объектов, их внутренние связи, прошлые и предстоящие состояния. Это позволяет говорить о появлении нового инструментария в организационной сфере. Рассматривая с помощью ТОД любые неэффективно функционирующие организации, можно определить, какие механизмы работают слабо, а далее выявлять причины их плохой работы и находить пути решения стоящих проблем.

Исследование закономерностей развития ментальности людей позволило создать принципиально новый и очень эффективный организационный инструмент – тест Георгия Ваниева².

Он оценивает не только деловые качества человека, но и степень его социальной зрелости, меру готовности сотрудничать в рамках каждого из механизмов в роли ведомого или ведущего. Тест раскрывает характер внутреннего настроения и возможности использования каждой из форм сотрудничества. При разработке этого теста удалось впервые графически отразить деловые особенности ментальности любой личности. Можно сказать, что удаётся «заглянуть человеку в

¹ Подробнее - в книге Г. Ваниева «Автоматизированная система организации и оценки деятельности персонала. Руководство по освоению». «Тенгри Ltd», 2015, 64 стр.

² testvanieva.kz

душу», понять внутренний деловой настрой на использование разных форм сотрудничества, благодаря чему получить очень полезный материал для организационного строительства.

Созданный на базе данного теста «Электронный кадровик» позволяет руководителям оперативно получать обширные данные о любом работнике, узнавать, на какие формы сотрудничества ориентирована его ментальность. Это полезно и незаменимо при решении вопросов о приёме на работу, при решении конфликтов и во многих других случаях кадровой и предпринимательской деятельности. Числовая оценка уровня развития ментальности в «Электронном кадровике» даёт возможность определения степени социальной зрелости индивида, конкретно судить о внутреннем деловом настрое личности и ходе её развития.

Полезность знания ментальности индивида многогранна. Это даже создаёт основу для решения иных проблем, в т.ч. педагогики – создания научно обоснованной методологии ментального строительства личности (то есть воспитания). Действительно, ТОД чётко формулирует этапы развития ментальности, их характер, порядок, критерии эффективности, элементы, цели и направления развития, а также предоставляет инструмент для оценки результатов этой работы. В наше время идеологического разброда и шатаний, когда борьба за умы и сердца людей стала стратегически важной задачей, эти новые возможности приобретают исключительную ценность.

ТОД – это наука об отношениях сотрудничества. На её основе можно быстрее и надёжнее налаживать взаимодействия, развивать их качество, переходя ко всё более совершенным формам совместной деятельности. Использование ТОД может содействовать построению эффективных взаимоотношений сотрудничества между лицами с разной ментальностью, статусом, возрастом и культурными традициями. Согласованность и взаимопонимание нужны не только для бесконфликтного сотрудничества, но и для эффективного решения сложных задач. Это очень важно, например, при работе с молодёжью, в организации деятельности трудовых, спортивных или воинских коллективов. Это может быть полезно даже для налаживания, поддержания и развития семейных отношений.

До последнего времени эти вопросы было принято относить к компетенции психологов. Но именно освоение ТОД открывает огромные

организационные резервы совершенствования сотрудничества. Что касается большинства психологов, то для них отношения сотрудничества, по большому счёту, сфера непрофильная. В лучшем случае они берутся за улучшение рекламы, продажу товаров или улаживание конфликтов. Но гораздо важнее конфликты вообще не допускать, предотвращать на основе правильного построения эффективной организации. Что такое конфликт? Это последствия неэффективного применения каких-то механизмов сотрудничества, результат организационно-управленческой недоработки или ошибки. Если организаторы коллективной деятельности используют механизмы сотрудничества умело, то конфликты не возникают и улаживать их не приходится.

Теория организационной деятельности позволяет освоить новые пути улучшения функционирования организаций. Перед руководителями и специалистами открываются небывалые возможности совершенствования организаций любой сферы и масштаба. Многие проблемы при знании ТОД отпадают сами собой. Скажем, продвинутым специалистам часто претит авторитарный стиль управления непосредственного начальника. Это естественно, если актуальная ментальность работника находится выше 50 ус (рыночная), а руководство осуществляется авторитарно. Однако этот факт ещё не отменяет объективной необходимости использования авторитарного механизма, если у большинства участников уровень социальной зрелости ниже 50 ус. Директор же не может строить всю систему управления организацией, ориентируясь на узкий круг лиц, пусть даже и ментально продвинутых.

Какими бы ни были вкусы и желания отдельных работников, руководителю для эффективного управления приходится ориентироваться на весь коллектив в целом или хотя бы на активное большинство, а также на самые важные производственные задачи. Чтобы быть правильно понятым социально более зрелыми работниками (в том числе руководителями) приходится играть (при общении) по правилам преобладающего механизма или господствующей ментальности.

Поэтому, если используется авторитарный механизм, то не следует спорить с вышестоящим начальником в присутствии посторон-

них. Организационно неверно не выполнять его поручения. Надлежит соблюдать установленные иерархию и дисциплину. В противном случае возникнут разногласия, конфликты, и не исключено, что ментально продвинутому работнику придётся уволиться как непонятому. Конечно, опытный руководитель обычно способен построить особые отношения с отдельными ценными работниками, осуществив при выборе форм сотрудничества, так сказать, индивидуальный подход, без свидетелей, например, приблизив этих лиц или повысив их в должности и правах. Но это возможно далеко не всегда.

Знание ТОД и соблюдение её законов помогает ментально продвинутым работникам понимать необходимость следования единым правилам используемого механизма сотрудничества ради успеха общего дела. Это довольно типичная ситуация, зрелые работники её зачастую интуитивно чувствуют и сами приспособляются. Болезненно она переживается в условиях больших рисков в сфере безопасности или доходов. Скажем, в боевой обстановке беспрекословно подчиняться авторитетному, умелому командиру гораздо легче, чем очевидно тупому самодуру. Не случайно пели: «Любо, братцы, любо, любо, братцы, жить. С нашим атаманом не приходится тужить». Авторитет руководителя пока ещё очень важный фактор.

Молодым специалистам, пришедшим на сложное производство и поставленным сначала на скромные должности, поначалу кажется, что их недооценивают и необоснованно сковывают способности. Им зачастую психологически трудно беспрекословно подчиняться сложившимся строгим авторитарным правилам в трудовом коллективе. Молодёжи часто неймётся поскорее начать командовать, не понимая, сколь высока цена ошибок от безответственности и некомпетентности при единоначалии. Знание молодыми руководителями ТОД, с одной стороны, помогает понять объективность характера любых производственных отношений, а с другой – учит уважать законы и традиции организации, полнее использовать имеющиеся возможности, более трезво оценивать свою роль и перспективы в организационной системе, а значит, реально работать лучше.

Исключительно большие возможности открывает ТОД для прогнозирования деятельности оргсистем, их возможностей и перспектив. Так, с помощью ТОД автором были заранее верно предсказаны судьба «арабской весны» и нынешние бунты в США и Европе. И это не случайно.

Практичная, правильная теория позволяет глубже понимать всё происходящее в организационно-управленческой сфере, а значит, быстрее обнаруживать, предсказывать проблемы и правильнее их решать.

§ 2. ВЛИЯНИЕ МЕХАНИЗМОВ СОТРУДНИЧЕСТВА НА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ

В последние десятилетия получили распространение разработка и внедрение организационно-управленческих систем, освоение новых технологий, сложных программ, настройка стандартных программ на потребности разных пользователей, создание и эксплуатация различного рода систем дистанционного управления, создание новых организаций, удалённое администрирование и сопровождение различного рода АСУ, внедрение оригинальных систем управления, совершенствование используемых и т.д.

Названные задачи требуют качественного выполнения немалой интеллектуальной работы. В наше время она играет всё более важную роль, а в исследовательских, проектных и научных организациях становится главным, решающим фактором получения отличного интеллектуального продукта. Для эффективной организации этих важных видов деятельности необходимы определённые знания, навыки и организационные меры обеспечения надёжности, преемственности и стабильности эксплуатации новых систем. К сожалению, далеко не все руководители осознают наличие таких проблем, понимают их сложность и содержание.

Разные механизмы сотрудничества ведут себя в интеллектуальной сфере деятельности далеко не одинаково, что следует учитывать в организационной работе. Например, механизм машинального сотрудничества для сложных сфер деятельности практически не пригоден. Он применим обычно лишь для поддержания чистоты в помещениях, соблюдения каких-нибудь правил простых взаимодействий, – скажем, правил дорожного движения или пожарной безопасности.

Механизм принудительного сотрудничества ориентирован на борьбу и принуждение. Он широко использует угрозы, давление, обман, различные хитрости и не полагается на достоверность используемой и выдаваемой информации. Мораль этого механизма характеризуют пословицы: «не пойман – не вор»; «кто сильнее, тот и прав»; «победителей не судят»; «кто успел, тот и съел»; «у сильного всегда бессильный виноват». Такая мораль пригодна не для научного учреждения, а скорее для тюрьмы или колонии. Впрочем, в военное время в СССР существовали так называемые «шарашки», использовавшие труд заключённых, которые занимались созданием новой техники.

Была ли качественной и продуктивной работа «шарашек»? В период войны, когда страна стала военным лагерем и решала проблему выживания, они худо-бедно выполняли свою роль. Много принципиально нового они, пожалуй, не создали. Но срочно требуемые и даже секретные конструкции они по заданию генерального штаба СССР разработали. Содержание заключённых инженеров и ученых в шарашках, конечно, было более свободным, чем в обычных тюрьмах. И порою в них даже использовалось что-то вроде договорных отношений: «Если вовремя создадите такой-то самолёт, то всех освободим».

Принудительный труд довольно широко использовался в СССР в предвоенные годы (Беломоро-Балтийский канал, Норильск, БАМ, Комсомольск-на-Амуре и др.). Очень широко использовался принудительный труд и в фашистской Германии. Определённую роль в войне сыграли штрафные части, батальоны и роты. Конечно, принудительный труд отрицательно сказывался на качестве продукции, культуре производства, его безопасности, на здоровье и жизни заключённых. Но для немедленного решения достаточно простых задач под жёстким контролем он вполне подходил.

Можно заметить, что «шарашки» не были настоящими тюрьмами, где физически измывались над заключёнными. Это скорее были организации, использующие принуждение для обеспечения максимальной ответственности работников с их полной и беспрекословной подчинённостью начальству в крайне ответственных условиях.

Интеллектуальный труд обычно предполагает довольно свободные взаимоотношения и раскованное мышление, минимальную

роль иерархической подчинённости. При невозможности жёсткого контроля за исполнителями в таких условиях легко заниматься вредительством или саботажем. Принуждаемые, как правило, не будут достаточно стараться и беречь для работы каждую минуту.

«Шарашки» принуждали и побуждали к более ответственной работе, выполняли задания, возможно, и не очень сложные, но обязательные. В особо ответственных, критических случаях это бывает оправданно. Если заключённые и проявляли в работе инициативу, творчество, изобретательность, то очень редко, и всегда на свой страх и риск. При этом инициативных часто незаслуженно наказывали, а недостойных поощряли, поскольку этот механизм груб.

Авторитарный механизм в интеллектуальной сфере деятельности может быть эффективным только в том случае, если руководитель (глава, лидер, старший, начальник) профессионально на голову превосходит всех своих подчинённых. При таком сочетании способностей участников ведущий имеет отличную возможность рационально распределять интеллектуальный потенциал коллектива в соответствии с требованиями решаемых задач, условиями и квалификацией работников.

Это отнюдь не означает, что начальник всегда прав. Он может и ошибаться. И это, кстати, большой недостаток данного механизма сотрудничества, поскольку у «большого человека» и ошибки бывают большими, с тяжёлыми последствиями. Но всё-таки благодаря центральной роли в организации деятельности начальник обычно бывает более опытным, информированным и компетентным. Это исключительно важно для принятия ответственных решений.

Авторитарный механизм позволяет рационально распределять обязанности, ответственность и компетенции в соответствии со способностями каждого участника. Создание института заместителей и стажёров помогает заранее повышать квалификацию кадров, интенсивно учиться у начальника или старшего в повседневной работе. Никого не следует назначать на должность, пока он не освоит основные обязанности своих будущих подчинённых и не проявит более высокие умения, чем остальные. В противном случае возникает большой риск засилья «блатных», родственников и друзей начальства, что

приводит к низкой эффективности организации. Авторитарный механизм удобен и оправдан лишь для выполнения достаточно простой интеллектуальной работы.

В современных организациях существует тенденция усложнения деятельности в связи с появлением всё более сложных задач, усилением конкуренции, необходимостью использования научных достижений, освоения новых технологий, повышения динамизма производственной среды и т.д. Руководителям всё труднее профессионально превосходить всех своих подчинённых. Не случайно современный мир постепенно избавляется от господства авторитарных отношений и переходит к следующим – договорным или авторитарно-договорным.

Договорный механизм в сфере интеллектуальной деятельности требует определённых предпосылок: достаточный профессионализм участников; соблюдение ими принятых условий, стандартов и определённых норм качества товаров и услуг; наличие требуемых ресурсов, юридических гарантий прав собственности и др. В целом этот механизм предполагает более высокий интеллектуальный уровень сотрудничества. В частности, обычно требуются соответствующие дипломы о квалификации, сертификаты, свидетельства и прочее.

Это, конечно, способствует повышению общего интеллектуального уровня участников, но не является гарантией его высокого качества. Интеллектуальный продукт обычно отличается гораздо большей сложностью, чем прочие товары и услуги. Покупатели уникальных знаний и способностей (директора предприятий) очень часто не могут объективно оценивать стоимость оригинального интеллектуального продукта, а обладатели уникальных и очень выгодных научных продуктов и разработок стремятся многократно поднять их цену, ведь в рыночных условиях цена формируется под воздействием спроса и предложения. Если других предложений нет или их кто-то нейтрализовал, то монополист может сделать цену непомерно большой, что нередко становится приговором освоению эффективных технических новинок.

Эта проблема ярко проявляется в военно-промышленных комплексах России и США. При сопоставлении цен на самолёты, корабли и танки российская продукция часто бывает дешевле в 2-3 раза, а на

отдельные виды вооружений даже на порядок. И это вовсе не случайно. В России военная промышленность работает не столько в рыночных, сколько в авторитарных условиях. Рыночные цены на продукцию ВПК РФ формируются обычно лишь на внешнем рынке. Внутренние цены формируются вместе с заказом.

Преимущественно авторитарная организация российских военных разработок и военного производства оказалась более эффективной, несмотря на десятикратное превосходство военного бюджета США. Причины в том, что Россия лучше концентрирует расходы и усилия на решающих направлениях, ставя на первый план не экономическую выгоду, не деньги владельцев заводов, а интересы обороны страны. США себе такого позволить не могут. Несмотря на объективно большую прогрессивность рыночной экономики, в сегодняшней ситуации авторитарная организация ВПК РФ оказалась более эффективной, чем преимущественно рыночная в США. Конечно, американский ВПК получает несравненно больше прибыли, чем российский. Но в РФ иные критерии эффективности (см. раздел 6 «Эффективность организаций») – не прибыль, а безопасность страны.

Коллегиальный механизм в сфере интеллектуальной деятельности обладает очень большим, но пока ещё мало используемым потенциалом. Современная научная и исследовательская деятельность требует очень добросовестного отношения каждого к работе, большого уважения к участникам сотрудничества, открытости, критичности к деятельности каждого. Всё это возможно лишь при использовании механизма коллегиального сотрудничества. Он создаёт условия равноправия мнений, взаимной требовательности, открытости информации, общности интересов. Всё это идеально для творческой, исследовательской работы.

Очень важно, кто и как принимает решения. В принудительном механизме решения принимает победитель, сильнейший. В авторитарном последнее слово за начальством. В договорном механизме решения принимаются сторонами соглашения в виде компромисса или постановления суда. Во всех этих случаях обычно остаются лица, мнение которых не учтено или проигнорировано. И только в коллегиальном механизме каждый участник имеет право вето, то есть его мнение или позицию никто не может игнорировать. Без него решение не будет принято. Это высшая степень согласия.

В других механизмах такого единства мнений не достигается. В принудительном механизме большинство обычно не поддерживает решения, но вслух этого могут не говорить из опасения карательных мер. В авторитарном механизме большинство обычно согласно с решениями главы, но только из уважения к нему. Кто-то имеет иное мнение, но предпочитает хранить его при себе, дабы не портить отношения с начальством. В договорном механизме у каждой из сторон свои интересы, и часто прямо противоположные, а соглашение, совместное решение – всего лишь компромисс, временный баланс интересов. И только в коллегиальном механизме решение является по-настоящему общим. Все участники – его авторы. Поэтому коллегиальные решения бывают наиболее взвешенными, учитывающими максимальное число факторов. При решении сложных научных задач это очень важно. Проблема лишь в том, чтобы создать предпосылки для применения коллегиального механизма.

§ 3. ОППОНЕНТЫ

С развитием организационного строительства увеличивается сфера межличностных информационных контактов, обсуждений, дискуссий, семинаров, совещаний и т.п. Эта сложная область коллективной деятельности, как и все другие, должна иметь достаточную производительность, качество и эффективность. Здесь непочатый край работы, поскольку в реальности многие информационные обмены хаотичны, плохо организованы и малопродуктивны.

Это отрицательно сказывается на эффективности сотрудничества. Зачастую участники слишком много говорят, неумело дискутируют и при этом плохо работают, а то и причиняют ущерб своими ошибочными действиями. Сплошь и рядом обсуждение различных вопросов проходит малорезультативно, а то даже идёт по ошибочному пути.

Особая область информационных обменов – научные дискуссии, учёные и технические советы, заседания различных комиссий, где обсуждаются принципиальные или стратегические вопросы коллективной деятельности. В этой сфере многое зависит от качества дискуссий и действий оппонентов. Надо понимать, что их поведение обусловлено применяемыми механизмами сотрудничества и ментальностью участников.

В таблице 1 приведены особенности поведения оппонентов разнообразных дискуссий. Таблица показывает, что в каждом механизме оппоненты ведут себя неодинаково, преследуют разные цели, очень по-разному относятся к решаемым задачам, достоверности информации, бывают неискренними и даже лживыми.

Таблица 1.

МС	ХАРАКТЕР ПОВЕДЕНИЯ ОППОНЕНТОВ
Ма-ши-наль	Случайных оппонентов не воспринимают. Ориентируются на своего ведущего (родителя, тренера и т.п.)
Принудительный	Обычно скрывают свою внутреннюю враждебность. Ничего хорошего другим не желают. Ищут, чем может быть им вреден или опасен оцениваемый субъект, чужая позиция или мысль. Поэтому обсуждение новинки с оппонентами превращается в открытую или скрытую склоку. Оппоненты здесь не склонны верить друг другу или помогать найти выход. Они ищут не истину, а оправдание, возможность укусьить визави побольнее. Конструктивной критики здесь обычно не бывает. Каждый оправдывается и сваливает вину на другого. Фразы строят не так, чтобы было понятнее, а так, чтобы нельзя было поймать на вранье и привлечь к ответственности. Критика скорее желчная, чем полезная. Искать истину с оппонентами в МПС обычно бессмысленно. Самые негативные позиции обычно – молчание и уклончивые ответы. Компромисс считается уступкой. Верить и доверять здесь оппоненту нельзя
Авторитарный	Неискренни, ориентируются на главу и авторитеты. Всех делят на своих и чужих. Своим помогают, а чужих игнорируют. Стремятся укрепить свой авторитет и принизить авторитет своих противников. Говорят не то, что думают, а то, что желает начальство. Часто льстят, лукавят, изображают уважение к начальству. Считаются с мнением старших и могут игнорировать мнение младших. Доверяют только своим (родственникам, друзьям, хорошим партнёрам), да и то не всегда
Договорной	Циничны, не почитают партнёров, обычно имеют сомнения и собственное мнение. Ведут себя так, как выгоднее, и не ищут истину. Законопослушны искренне или на показ. Формально соблюдают существующие правила и законы. Но если выгодно, то их обходят или трактуют по-своему. Доверяют лишь тогда, когда это выгодно и имеются весомые гарантии. В дискуссии стремятся получить свою выгоду и заинтересовать партнёра. Способны на компромисс

Кол леги- альный	Уважают общее мнение и общие интересы. Ложь и умалчивание сведений в отношениях считают недопустимыми. Дорожат новыми знаниями. Уважают компетентных
Само- желанный	Альтруисты. Стремятся понять окружающих, вникнуть в их проблемы и нужды, помочь им в делах. Обычно открыты, честны и бескорыстны

Можно заметить, что оппоненты далеко не всегда объективно и честно излагают свои доводы при обсуждении вопросов. До применения коллегиального механизма (т.е. при простых МС: П, А, Д) многим нельзя доверять уже потому, что они оппоненты. Противников вовсе не интересует истина. Ими обычно правят ненависть, страхи, честолюбие или тайная материальная выгода.

Такое поведение оппонентов в научных дискуссиях играет крайне негативную роль. Собеседник очень часто настроен не столько на поиск истины, сколько на удовлетворение своих интересов. В результате истина и правда только отдаляются, скрываются, чем наносится ущерб качеству выводов и предложений.

Казалось бы, в открытой дискуссии невозможен сговор нескольких оппонентов. Но право что-либо критиковать очень часто создаёт возможность с помощью лжи и подтасовок мешать утвердиться истине. Мир развивается в сторону усложнения. Дискутируемые вопросы становятся всё сложнее. А это означает, что найти достаточно компетентных участников дискуссии становится всё труднее. И всё труднее понять со стороны, кто прав в споре. В том числе и начальству, обладающему необходимыми правами, всё труднее определять, кто из оппонентов прав, а кто заблуждается или умышленно лжёт, прикидывается доброжелателем.

В научных дискуссиях бывает немало случаев ложной трактовки и подтасовки результатов исследований. Особенно в экономических и гуманитарной сферах. Чтобы исказить истину и опорочить научного соперника некоторые оппоненты даже подкупают сторонников. Надо признать, что преобладающие в определённых научных кругах авторитарный и договорный механизмы сотрудничества не только

допускают, а то и предполагают ложь, ту или иную степень лести, клеветы, искажения или замалчивания истины.

Исследовательская деятельность часто предполагает научные дискуссии (заседание учёных или технических советов и т.п.), в которых серьёзную роль играют позиции оппонентов и решения руководителей. Если это происходит в условиях авторитарного давления на оппонентов или начальников, то от этого страдают истина и дело.

В иерархически организованных коллективах при господстве авторитарной ментальности все собрания, совещания и «дискуссии» зачастую занимают не поиском истины, а выполнением пожеланий начальства. Если руководитель действительно ищет истину, то присутствующие подчинённые будут ему в этом помогать. Но если ему нужна не истина, а скажем, оправдание своей вины, то льстивые подчинённые будут ему в этом содействовать, так сказать, «подхрюкивать», а правду или истину нещадно исказить или игнорировать.

Подведём итог. В научных коллективах поиск и открытие истины сильно затрудняется или становится даже невозможным, если господствует авторитарная ментальность, а руководитель отстаивает ложь, опираясь на права и звания. Поэтому руководить такими коллективами должны только самые компетентные и зрелые ученые, гарантированно превосходящие знаниями и гражданской зрелостью всех остальных. В противном случае эффективность деятельности организации будет падать.

Ещё более недопустимо, если руководитель и оппоненты имеют ментальность принудительного типа. В таких условиях нахождение истины практически исключается. Нет ничего хуже для истины, чем её невыгодность для руководителя с ментальностью авторитарного или принудительного типов.

Если же у участников дискуссии ментальность договорного типа, то искать они будут не истину, а собственную выгоду. Если истина не противоречит выгоде, то найти правильное решение ещё возможно. Но, к сожалению, далеко не всякая истина выгодна руководству. Следует так организовать поиск истины (или, скажем, создание новой машины), чтобы это было выгодно руководителю. Иначе коллектив будет штурмовать трудности, которые сам же и породил.

Наиболее надёжно искать верное решение можно лишь при коллегиальной ментальности всех участников дискуссии. Создать для этого предпосылки обычно очень трудно. Но если удаётся, то верное коллективное решение будет скорее всего найдено, поскольку в этом механизме хорошо мобилизуется потенциал участников на решение общей задачи. Это означает, что, подбирая участников дискуссии или органа, принимающего решения, надо привлекать тех, кто искренне хочет решить задачу, профессионально умеет это делать и пользуется доверием.

§ 4. МИРОПОНИМАНИЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ НОРМЫ

Если рассматривать закономерности развития миропонимания, общественных норм взаимодействий на макроуровне, то в разрезе механизмов сотрудничества получится такая картина:

МИРОПОНИМАНИЕ ПРИ МЕНТАЛЬНОСТИ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО МАШИНАЛЬНОГО ТИПА:

Жить надо как завещали предки. Будь как все. Все не могут ошибаться. Не выделяйся. Делай всё как положено. Привычное – правильно. «Не знаешь, как быть? Делай как положено». Людей здесь ценят за предсказуемую традиционность поведения, за тихую исполнительность.

МИРОПОНИМАНИЕ ПРИ МЕНТАЛЬНОСТИ ПРИНУДИТЕЛЬНОГО ТИПА:

Нормы поведения. Сила всегда права. Кто сильнее, тот и прав. Спаси и помилуй. Слабых били, бьют и будут бить. Победителей не судят. С сильным не спорь, с богатым не судись. Против лома нет приёма. Не украдешь – не проживёшь. Сила правит миром. Делаешь – не бойся, боишься – не делай. Достоинство людей в их количестве. Гуртом и батьку легче бить. Вместе мы сильнее. Смелость города берет. Страх всему начало.



Принудительный механизм

Людей в данном механизме оценивают в первую очередь по силовому превосходству и смелости. Наказания и издевательства обычны. Слабые люди ценят сильных за жалость к покорённым. Высшая мера наказания – убийство. пытки – норма. Жалеет – значит, любит. Объединяются здесь люди ради усиления совместной борьбы. Здесь дружба – это способ стать сильнее или укрепить безопасность.

В организациях принудительного типа в почёте – сила, оружие, ругань, устрашение, наказания, смелость, упорство, отчаяние и злость.

МИРОПОНИМАНИЕ ПРИ МЕНТАЛЬНОСТИ АВТОРИТАРНОГО ТИПА:

Старший всегда прав. Старикам почёт. Родителей надо слушаться. Кто старше, тот и прав. Над каждым должен быть начальник. Слава дороже богатства. Вера, надежда, любовь. Подчинённость по старшинству. Следуй за старшим и управляй младшим. Начальству виднее. Старший думает о младших и опекает их. Честь дороже денег. Цель – укрепление положения, чести и достоинства. Критерий – рост авторитета и прав главы, организации или группы. Людей здесь оценивают по статусу, чести, преданности и родству (связям, друзьям), по щедрости к подчинённым и своим.

Брать не по чину нельзя, а по чину можно. Важно не что говорят, а кто говорит. Лидеры объединяют подчиняемых людей для повышения совместного потенциала, увеличения авторитета руководства, расширения возможностей главы (руководителя). Здесь в иерархически организованных структурах царят чиновничество, почести, уважение к заслугам. Сплочённость вокруг лидера, взаимная поддержка своих, вера в руководителя, послушание, почитание, благосклонность начальства. Большую роль играют родственные связи, знакомства, подарки, взаимная поддержка друзей. Дружба здесь – это покровительство и опека. Принято полагаться на клятвы. Для подчинённых клятва – весомый фактор. Для начальства – не очень.

МИРОПОНИМАНИЕ ПРИ МЕНТАЛЬНОСТИ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО ДОГОВОРНОГО ТИПА:

Деньги – это цель, средство, критерий и мера. Всё имеет цену. Деньги здесь превыше всего. Рука руку моет. Ты – мне, я – тебе. Права человека – важная гарантия. Договор дороже денег. Долг платежом красен. Не надо спасибо, деньги давай. За спасибо здесь не работают. Каждый за себя. Любой каприз за ваши деньги. Частная собственность священна.

Людей здесь оценивают по материальной выгоде сотрудничества с ними, по наличию у них богатства или иных ресурсов. Служебная зависимость заменяется в рыночных условиях экономической. Цель – получение прибыли, сохранение и увеличение богатства. Критерий – личная выгода, прибыль при соблюдении правил, законов. Ради больших денег идут на любые преступления. Здесь дружба – это взаимовыгодные отношения.

МИРОПОНИМАНИЕ ПРИ МЕНТАЛЬНОСТИ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО КОЛЛЕГИАЛЬНОГО ТИПА:

Объединение компетенций ради общих целей. Коллективное важнее личного. Общие интересы важнее частных. Правила и законы для всех едины. Общие решения для всех обязательны. Процедуры принятия решений едины и нерушимы. Коллектив заботится о каждом, а каждый заботится о благе коллектива. Человека оценивают по полезности для коллектива, по полезным знаниям, навыкам и общности интересов (по рейтингу компетентности). Цель – блага для коллектива, общественное благо. Выполнение общественного долга и традиций обязательно. Критерий – общее благо, соответствие действий совместным (коллегиальным) решениям. Друзья здесь – это единомышленники.

МИРОПОНИМАНИЕ ПРИ МЕНТАЛЬНОСТИ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО САМОЖЕЛАННОГО ТИПА:

Каждый для каждого друг и брат. У каждого возможна своя правда. Каждый по-своему прав и сам себе хозяин. Оценивают по доброте и сочувствию, альтруизму.

В зависимости от преобладающего или господствующего механизма сотрудничества в оргсистеме формируются общественно признаваемая мораль, ментальность, культура, традиции и нормы поведения. Так, у водителей-дальнобойщиков нормальной традицией стала взаимопомощь на дороге, привычка помогать знакомым и незнакомым товарищам, особенно в потенциально опасных ситуациях. Поскольку эти акции добровольные, необязательные и базируются на осознании общности интересов, то они скорее всего соответствуют уровню коллегиального механизма. Так стихийно, постепенно у молодых водителей может формироваться более совершенная ментальность.

Другой пример. Отношения между заключёнными. В тюремных камерах тоже есть нормы поведения, определённая мораль, традиции, которые сформировались в условиях господства принудительного механизма. На многие действия существуют традиционные запреты или правила. А что-то считается положительным, одобряется и поддерживается окружающими.

Человек – существо общественное, социальное. Он живёт по тем нормам, к которым привык, которые считаются правильными и поддерживаются окружающими.

§ 5. КОРРУПЦИЯ

Взятка – это неофициальное и незаконное получение в любом виде материальных или иных благ должностным лицом (взятополучателем) за нарушение им и взятодателем законов, правил и запретов. Существует множество проявлений примерно той же природы: «принос», «чаевые», «благодарность», «откат», «подарок», «бакшиш», «магарыч» и др. Взятки обычно запрещены, но в той или иной форме широко распространены, причиняя вред государству или владельцам крупного бизнеса, чьими ресурсами самовольно и незаконно распоряжаются взяточники в личных интересах. Взятка, как и коррупция в целом, – явления, ухудшающие деятельность официаль-

ных организаций и ведущие к неформальному, мошенническому перераспределению доходов в пользу нарушителей установленных правил и законов.

Это явление столь распространённое, что вряд ли его нужно подробно разъяснять. Гораздо интереснее и полезнее рассмотреть причины распространённости и неистребимости взяточничества. Действительно, насчёт взяток много сказано и сломано копий. Но несмотря на это изжить их не удаётся. Они сплошь и рядом процветают и плодятся. Возникает вопрос: почему же взятки столь неистребимы?

На этот старый вопрос Теория организационной деятельности даёт новый ответ, позволяя глубже понять природу и судьбу коррупции. Рассмотрим мораль и особенности распределения ресурсов в разных механизмах сотрудничества в таблице 1.

Таблица 1.

ИСТОКИ ПРИРОДЫ ВЗЯТКИ

МС	Мораль	Понятие справедливости	Характер права	Принцип распределения	Норма дележа
М	Будь как все	Традиция права	Традиция	По традиции	По традиции
П	С сильным не спорь, он прав	Сила права	Право силы	Что с боя взято, то и свято	По силе
А	Старший всегда прав	Кто старше, тот и прав	Право старшинства	По иерархии	По чину
Д	Договор дороже денег	Закон – высшая справедливость	Право закона	По закону, договору или компромиссу	По договору или норме
К	Общее важнее личного	Общее решение вернее	Приоритет общественного	Консенсусом, по общему интересу	По общему решению

Эта таблица универсально показывает принципы и отличия в распределении ресурсов в разных механизмах сотрудничества. В ней, например, видно, что при авторитарных отношениях глава обладает повышенными правами при распределении продукта. Попавшие в

распоряжение его подчинённых ресурсы он рассматривает как собственные, которыми может распоряжаться. Здесь неофициально считается, что ему следует «жить самому и давать жить другим». В основе взятки – мораль и нормы поведения трёх механизмов: авторитарного, принудительного и договорного (пАд) При этом авторитарный МС играет ведущую роль. В целом в этих трёх механизмах считается, что прав старший, сильный и самый шустрый. Такие нормы морально вполне совместимы с коррупцией. Договорный механизм здесь носит обычно неофициальный характер.

Никаких мук совести по поводу материального неравенства или несправедливости доходов при такой ментальности нет. У коррупционеров наблюдается не «отсутствие совести», а «такая совесть» (это неофициальный авторитарно-договорный механизм) с соответствующей моралью. Так, например, нельзя сопротивляться более сильному (П); нельзя брать не по чину (А); если проиграл, то смирись и признай проигрыш (Д).

В этой книге на рисунке 1 в разделе 2, § 5, с. 22 показан характерный график ментальности лица, допускающего по своему внутреннему настрою коррупционные действия. Для него типичны высокие параметры кривых ментальности в положительном диапазоне принудительного и авторитарного механизмов.

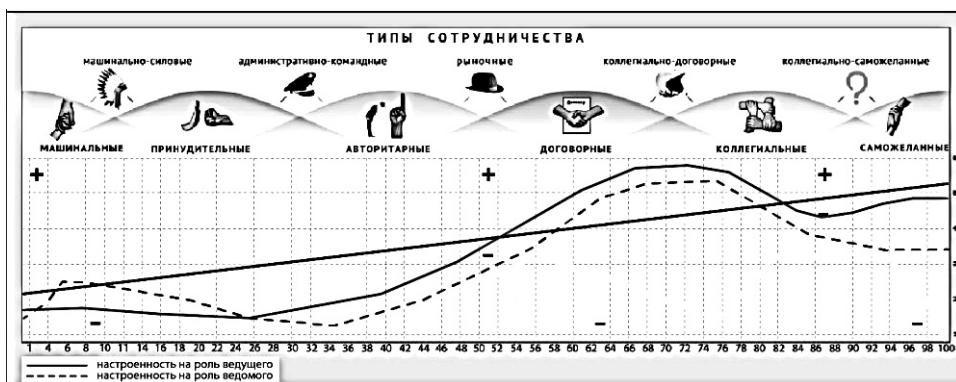
Поскольку взякополучатель и взякодатель имеют авторитарно-принудительный тип ментальности, при котором люди ведут себя на патриархальный манер, то всеми доходами обычно распоряжается глава(рь). Сначала всё поступает в его распоряжение. Он берёт свою долю (часть взятки), как её понимает, а остальное распределяет с понижением каждому следующему в иерархии. Нижнему обычно роптать не приходится, как говорится, «дают – бери, бьют – беги». Каждый должен получить «по чину», хотя в душе надеется, что достоин и большего. Поэтому при авторитарной ментальности взякополучатель обычно видит в получаемой взятке свою законную долю, а никак не вину. Если кто-то в иерархии претендует на большее, то это воспринимается как заявка на более высокий статус и заслуги. Такие претензии считаются непорядочными, мол, по одежке протягивай ножки (по своему статусу).

Ментальные причины коррупции кроются в исторически недавнем господстве и частичном присутствии (хотя бы неофициально) авторитарного и авторитарно-принудительного механизмов. Если в каком-то обществе господствуют авторитарные отношения, то для него естественны такие явления, как подарки, подношения, поборы, «откаты», оброк, бакшиш и т.д. Это характерный для них способ распределения. Официально это считается коррупцией и объявлено преступлением, но реально взятки осуждаются только с позиций более зрелой ментальности («договорно-коллегиальной», 60-90 ус).

Рассмотрим график ментальности лица, не приемлющего коррупцию (см. рис. 2).

Рисунок 2.

ГРАФИК МЕНТАЛЬНОСТИ АНТИКОРРУПЦИОНЕРА



Об антикоррупционном настрое говорит линия графика в положительной зоне диапазона 50-70 ус «рынок и зрелый рынок» (механизмы Д и К), а также линия графика в отрицательной зоне диапазона 10-52 ус («коррупционные механизмы» П и А).

Лиц с такой ментальностью можно ставить на контроль и борьбу с коррупцией, конечно, если они к этому профессионально готовы (имеют соответствующие знания и опыт). Если же кривые графика ментальности в диапазоне (30-50 ус) у кого-то находятся вблизи нулевой зоны, то это означает, что сам индивид изначально к коррупции настроен нейтрально. Однако при соответствующем внешнем воздействии в конкретном случае может занять положительную или отрицательную позицию относительно взятки. На это, скажем, могут повлиять: трудное материальное положение, острая нужда, чьи-то

заманчивые посулы, агитация или ужесточение системы контроля и наказаний.

У антикоррупционно настроенных лиц кривые ментальности в диапазонах принудительного и авторитарного механизмов находятся в отрицательной зоне (т.е. они им неприемлемы), а в диапазонах договорного и коллегиального механизмов – в положительной. Эти лица внутренне настроены на договорное и коллегиальное сотрудничество, и коррупция для них морально неприемлема.

Из-за того, что старая ментальность (с П и А) долго сохраняется в культуре, традициях, морали и привычках миллионов людей, возникает коллизия между новыми правилами и привычной моралью, между официальной нормой (Д и К) и фактическим содержанием поведения (А и П). Да и законодательство часто отстаёт от объявленного курса развития общества и плохо обеспечивает договорные отношения.

К тому же коррупция сама себя материально стимулирует. Быть коррупционером у нас часто выгодно.

В экономически развитых странах с большими традициями рыночной организации тоже существует коррупция, но она там несколько менее распространена, менее груба, не столь заметна и более ограниченная. На Западе общество всё-таки неоднородно и далеко не у всех ментальность договорного, а тем паче коллегиального типа. Во всех слоях общества присутствуют лица с преимущественно авторитарной ментальностью и вовсе не исключены авторитарно-принудительные отношения. Господствующая олигархия и частная собственность на средства производства не могут обходиться без этих механизмов. Но вековые традиции использования договорных отношений, хотя бы в мелком бизнесе, мешают безудержному распространению коррупции в низовых звеньях оргсистем. Наёмным работникам мелкого бизнеса довольно трудно красть у хозяев их доходы с помощью взяток. Обычно это оказывается столь рискованно, что становится нецелесообразным. Когда рядом с работником постоянно присутствует хозяин или контролёр, то возможности для взяток резко сужаются, но, кстати, часто сохраняются условия для получения чаевых. Впрочем, это несколько иное, не столь опасное явление.

Крупные же взятки и классическая коррупция всё больше перемещаются в сферу крупного бизнеса и «распила» государственных заказов. Здесь она имеет особые формы, например, лоббизм. Это практически легальная или полулегальная форма взяточничества. Речь идет о профессиональном подкупе или финансовом давлении на чиновников и законодателей с помощью огромных средств выгодополучателей, фондов, вложений и информационных кампаний для принятия госорганами необходимых бизнесу решений. Посольства США во многих странах расходуют на разного рода подкупы и влияния миллиарды долларов. Причём громче всех кричит «Держи вора!» сам вор.

Американские традиции существенно повышают затраты производителей на «представительские» и другие лоббистские расходы, особенно при освоении выпуска принципиально новой продукции, порой в разы увеличивая её себестоимость.

В рыночной экономике создание и освоение новой продукции связаны с большими рисками. А это значит, что при заключении с разработчиками договоров на создание новой продукции последние стремятся к завышению стоимости объекта для того, чтобы компенсировать риски и не оказаться в накладе. Между тем в России военная промышленность функционирует далеко не в чисто рыночных



условиях. Это государственные предприятия, нацеленные не столько на получение прибыли, сколько на выполнение госзаказа.

Если сравнивать стоимость высокотех-

нологичной военной продукции, то США существенно проигрывают России. Их самолёты и танки порой дороже в 3-4 раза, чем однотипные российские. Отдельные же образцы техники в США стоят в десятки раз дороже при худших тактико-технических характеристиках. Новейшие самолёты Штатов стоят сотни миллионов долларов США за единицу, а авианосцы – многие миллиарды. Поэтому их военный

бюджет на порядок больше, чем в России. И это при отставании США на 10 -15 лет по качеству многих вооружений по ряду стратегически важных позиций (ракеты, самолёты, танки, средства РЭБ, подводные аппараты). По количеству же изделий Россия часто уступает из-за нехватки средств.

Возникает вопрос: может ли оргсистема самостоятельно, опираясь только на членов своей организации, достаточно быстро изжить укоренившуюся за века коррупцию? Попробуем дать ответ на этот вопрос с позиций ТОД и фактического внутреннего настроя (ментальности) людей.

Уровень договорно-коллегиальной ментальности частично или полностью несовместим с коррупцией (см. выше таблицу 1). Появляющаяся договорно-коллегиальная мораль (в диапазоне 60-80 ус) неизбежно будет противостоять взяточничеству, активно его понижая или не допуская. И в перспективе она способна его изжить в основных сферах деятельности.

Взятка соответствует морали и нормам авторитарного механизма (30-50 ус) и частично принудительного или неофициального договорного. При авторитарной ментальности мечта активного субъекта – повышение статуса, а значит, и увеличение личных прав и доходов. У него не возникает угрызений совести при получении и использовании чужих благ. Напротив, здесь кто сильнее, главнее или ловчее, тот имеет привилегии, исключительность и повышенные блага.

Аморальными в такой среде считаются: непокорность сильному (П), получение «не по чину» (А) или отказ от обязательств, данных старшему (Д), т.е. осуждается лишь грубый обман, «кидание» партнёра, а тем более начальника. Остальное у них морально, оправданно и справедливо. Ментальные истоки коррупции кроются в недавнем господстве и сегодняшнем сохранении авторитарного настроя у очень многих людей.

Парадоксально, но мировая финансовая олигархия официально ратует за свободу, равноправие и священное право частной собственности, т.е. за порядки договорного механизма, а фактически тихой сапой использует авторитарный и даже принудительный механизмы, присваивая себе исключительное право безнаказанно грабить экономически более слабых, безжалостно поработавшая разорён-

ных. Аналогично в политике ведут себя и США. Ратую за права человека, на деле сами первыми попирают их во всем мире, открыто объявляя об американской исключительности, позволяющей не соблюдать международные законы и обязательства.

Поскольку соседними, совместимыми с авторитарным механизмом, являются принудительный (слева) и договорный (справа), то вполне естественны и соответствующие формы взяток. Так, в диапазоне 20-30 ус «принуждение» отношения соответствуют авторитарному вымогательству мзды или чего-то другого, что в первую очередь связано с зависимостью подчинённых от грозного начальства.

В диапазоне же 30-40 ус «строгое главенство» (А+п) отъём у зависимых осуществляется не столько с помощью угроз, сколько через подчинённость («твоё моё и моё моё»). Это уже не столько взятка, сколько принос, поборы с зависимых лиц.

В диапазоне отношений 40-50 ус (А+д), «выгодное главенство» взятки имеют форму неофициальных договорных услуг, приобретая вид поборов с подчинённых или зависимых людей. Это, например, неофициальное побуждение родителей к регулярной сдаче определённой суммы денег классному руководителю под предлогом необходимости закупки школьных принадлежностей. Это уже не классическая взятка, а незаконный побор.

В диапазоне 50-60 ус «рыночные отношения» мзда при неофициальной форме выступает в виде устных договоренностей, блата, услуг по знакомству. Примеры: продажа театральных билетов, отложенных для знакомых или начальства; устройство на работу недостойного родственника и т.п. Это уже не грубое взяточничество и вымогательство, а неофициальные встречные услуги, когда «рука руку моет» и коррупционеры накапливают «полезные знакомства», внешне и зримо не нарушая законов.

В диапазоне 50-60 ус «рынок» отношения из авторитарных переходят в договорные. Такой переход в каких-то задачах происходит немного раньше, а в каких-то несколько позже. Соответственно, в отношениях между сотрудничающими могут появляться некоторые различия в трактовке событий. Для кого-то большее значение имеет статус партнёра, а для другого – величина определённой суммы становится важнее статуса. Появляются: недопонимание партнёрами друг друга, разногласия, срывы уже почти согласованных сделок и

т.д. Это ухудшает сотрудничество и даже может влиять на повышение размеров взяток или возникновение требования предоплаты, получения денег или «отката» типа «Утром – деньги, вечером – стулья»... Правда, в романе «12 стульев» уровень отношений в приведённой там сделке, пожалуй, был примитивнее, примерно в диапазоне 40-50 ус («выгодное главенство»).

Отношения в районе 60 ус обычно сложные, т.к. здесь близко соприкасаются проявления сразу трёх механизмов А, Д и К (см. Шкалу развития). Естественно, при этом неизбежны разногласия между применяемыми принципами сотрудничающих. Диапазон (60-70 ус) («зрелый рынок») Д+к отличается повышенной бифуркацией, падением согласовательной функции оргсистемы, что сегодня имеет место в США и Европе. При таких отношениях субъекты рынка не удовлетворены организацией сотрудничества и делают резкие движения, пытаясь налаживать официальные и неофициальные связи с окружающими, организуют лоббирование определённых официальных решений во спасение своего бизнеса.

На деле институт лоббирования часто становится способом неафишируемой поддержки государством крупного капитала. Всякое лоббирование – не вполне рыночное действие, и по большому счёту оно нарушает базовые принципы либеральной экономической модели, поскольку подрывает условия свободного рынка и невмешательства государства в конкурентную борьбу. По сути лоббизм – это коррупция, легализованная для крупного капитала. Во внешнеэкономической деятельности компании США широко используют взятки, подарки, поездки, огромные представительские расходы и другие «пряники». Когда это не помогает, то, не мудрствуя лукаво, США используют кнут санкций, скрытую или открытую агрессию.

Крупный капитал Западной Европы в настоящее время находится в кризисном состоянии «зрелого рынка», когда никакие принципы делового сотрудничества и морали должным образом не работают, а правящий класс мечется, делая противоречивые шаги, организационно подрывая даже то, что до сих пор могло работать. В диапазоне 60-70 ус («зрелые рыночные отношения») Д+к договорные отношения носят сложный, ненадёжный характер.

Лоббированию, пожалуй, соответствует примерно диапазон шкалы организационного развития 55-65 ус Д+а «рыночные отношения».

Такая деятельность существенно более совершенна, чем примитивное вымогательство или «откаты». В экономически развитых странах лоббирование распространено очень широко. Это более развитый, полуофициальный тип коррупции. Обычно он грубо и зримо не нарушает законов, поэтому менее заметен, внешне более приличен и обычно имеет легальный вид, поскольку законодательно отчасти предусмотрен.

Полное исключение коррупционных проявлений возможно лишь после достижения оргсистемой уровня в 70 и более ус. Конечно, не только Востоку, но и Западу до такого уровня развития надо ещё дойти.

Рассматриваемые способы распределения и перераспределения благ довольно органичны, поскольку используют соседние механизмы сотрудничества (П и А или А и Д), не вызывающие между собой больших противоречий. Но если кто-то попытается использовать не соседние механизмы, а, скажем, А и К или П и Д, то у него, скорее всего, согласованности не получится, ведь коллегиальность (К) совсем не совместима с авторитарностью (А), а принуждение (П) несовместимо с верховенством прав (Д) человека.

Рассмотрение коррупции через призму состояния ментальности позволяет легче выявлять лиц, в большей или меньшей степени склонных к коррупционным действиям. Это лица с выраженной ментальностью А, в положительной зоне диапазона 20-60 ус. Среди них наиболее склонные к коррупционным связям лица с явно выраженной положительной ментальностью в более узком диапазоне 30-50 ус «строгое и выгодное главенство», в котором авторитарные мотивы преобладают. Используя тест Г. Ваниева, таких лиц можно достаточно легко и быстро идентифицировать. В некоторых оргсистемах их даже большинство. Потому-то столь широко распространено взяточничество в разного рода инспекциях, блокпостах, при продаже дефицита, распределении льготных лекарств, на платных стоянках и т.д.

В такие оргсистемы работников следует подбирать с учётом их ментальности, выявив лиц с внутренним настроем, допускающим коррупционные проявления. Но ни в коем случае нельзя сразу называть таких субъектов коррупционерами. Попадание их ментальности в указанные зоны риска вовсе не означает, что эти лица уже совершили или обязательно осуществят коррупционные действия.

Можно лишь учитывать их ментальную предрасположенность к этой «болезни». Но ведь против неё существуют и часто достаточно эффективны общеизвестные средства: строгий учёт и контроль; неотвратимость и строгость наказаний; увеличение прозрачности тендеров, переход к более совершенным формам сотрудничества (в диапазоне 60-80 ус и более), исключающим взяточничество; расширение безличных расчётов; повышение социальной зрелости персонала; укрепление институтов гражданского общества и т.д. Это может существенно снижать реальную возможность коррупционных действий.

Почему в экономически развитых странах бытовая коррупция обычно проявляется всё-таки меньше, чем в развивающихся? Потому, что преобладающая ментальность населения в отсталых странах больше сохраняет более авторитарный характер, чем в развитых. Авторитарная же ментальность психологически близка к характеру коррупционной морали. Авторитарные отношения непрерывно господствовали и закреплялись в отсталых странах сотни, а то и тысячи лет. При господстве авторитарных, патриархальных отношений подарки, подношения и «благодарность» – не отклонения от нормы, а устоявшаяся, привычная норма поведения. Скажем, калым и бакшиш существовали веками. Вот и сегодня в социально наиболее отсталых странах на территории бывшего СССР пышно расцвела коррупция всех видов: откаты, поборы, мзда, «барашек в бумажке», «подмазка» и др.

Но почему и в развитых странах, пусть в меньшей степени, но всё-таки существует коррупция? Потому, что и там достаточно много носителей авторитарной ментальности (молодёжь, социально незрелые слои, новые переселенцы), а защита рыночных норм и интересов общества в целом бывает довольно слабой. Да и на Западе используются более совершенные и менее одиозные формы подкупа должностных лиц (участие в собственности, использование представительских фондов, предоставление официально предусмотренных льгот, акций, официальное лоббирование и др.).

В развитых странах Запада очень широко развит институт лоббирования – легального проведения особых интересов бизнеса в государственных структурах для получения госзаказов, льгот, кредитов и

воздействия на общественное мнение в пользу тех или иных корпораций. Диапазон средств в арсенале лоббистов очень широк: от массового письменного информирования законодателей до шантажа и запугивания должностных лиц. Здесь применяются и обычные взятки (в денежном или натуральном виде), и оплата неофициальных услуг, и другие способы влияния на действия должностных лиц. В условиях жёсткой конкуренции на лоббизм полулегально тратятся огромные средства, которые в конечном счете включаются в издержки и ведут к удорожанию производства продукции.

Классический капитализм использует прежде всего два механизма – договорный и авторитарный. Поэтому организационные системы такого типа не исключают присутствия коррупции. Метафизические причины любых видов коррупции заключаются в том, что официальные правила используемых оргсистем во многом не решают личных проблем участников организации (нужда, ограниченность прав, наличие сдерживающих инициативу запретов, неудовлетворённость определённых потребностей и др.). На авторитарно-договорном уровне ментальности индивид не способен ещё добровольно подчинять свои интересы интересам официальной организации. Пользуясь служебным положением, он стремится попутно удовлетворять и личные материальные потребности, самовольно используя свои официальные и неофициальные возможности, тем более что между ними порой трудно провести разделительную линию.

Многие удивляются поразительной живучести коррупции и видят в ней не естественные проявления старых форм сотрудничества, а злостное нарушение указаний и запретов. Дело в том, что диапазон ментальности, совместимый со взятками, очень широк (примерно от 20 до 60 ус). Это львиная доля от всего реально освоенного обществом диапазона форм сотрудничества (0-70 ус). В него сегодня попадает ментальность большинства взрослых людей. Но в ряде случаев на определённых должностях могут эффективно работать только лица, принципиально не приемлющие коррупцию.

Их приходится искать. Но как? Антикоррупционный настрой обычно имеют люди с актуальной ментальностью выше 70 ус, а также лица, в графике ментальности которых в диапазоне 30-50 ус присутствуют кривые с очень низкой отрицательной амплитудой. Эти люди имеют отрицательный настрой к коррупции.

Доля населения с таким уровнем социальной зрелости к сожалению, пока мала (единицы процентов). Следовательно, надо эту долю увеличивать как воспитательными, так и организационными мерами. Вообще говоря, опасность коррупции исчезнет только тогда, когда в организационной системе станет преобладать коллегиальный механизм сотрудничества, т.е. у персонала будет ментальность, несовместимая с коррупцией.

Пока же необходимо так организовывать деятельность и контроль за исполнителями, чтобы склонные к коррупции по-настоящему боялись контроля и наказаний за противоправные действия. Сегодня же коррупция во многих сферах делает погоду, снижает эффективность организаций.

§ 6. СОПЕРНИЧЕСТВО

Отношения между сотрудничающими людьми нередко выливаются в соперничество. Это, в частности: борьба за превосходство или положение в обществе, конфликты, угрозы, соперничество за какие-то преимущества, силовые разборки, конкуренция за выгоду, соперничество компетенций и др. Таковы естественные проявления отношений сотрудничества, следствие различий в намерениях и поступках участников организационной системы. Соперничество – не отклонение от нормы, это норма. Оно разрешается с помощью согласовательной функции соответствующего механизма.

Если имеет место конфликт с физическим столкновением, то он обычно и решается превосходящей силой. При этом слабый уступает, и борьба завершается хотя бы на текущем этапе. Если соперничают, скажем, легкоатлеты за первое место на соревнованиях, то в результате забега выявляется победитель, и соперничество на время утихает или изменяет свою форму. Если предприниматели соперничают на переговорах за максимальную выгодность соглашения, то решением может стать, например, удовлетворяющий обе стороны компромисс. Соперничество, особенно в цивилизованных формах, может протекать достаточно доброжелательно и разрешаться ко всеобщему удовлетворению. Если имеют место, скажем, разногласия у

участников консилиума, то соперничество в знаниях и компетентностях после широкого обмена мнениями может закончиться достижением единого, общего решения, с которым все согласны. При этом отношения могут сближаться, становиться даже дружественными.

Формы соперничества зависят от социального развития и культуры общества, исторического прошлого и длительности использования каких-то конкретных механизмов сотрудничества. Например, в большей части Азии многие сотни лет господствуют авторитарные отношения. Для этой культуры очень большую роль играют: почитание Всевышнего, молитва, вера, клятва, совесть, уважение старших, преданность.

Это всё настолько весомо, что, скажем, в Японии уличённый в воровстве чиновник нередко делает себе харакири. В традиционной японской ментальности потеря достоинства морально невыносима. В азиатской культуре понятия «честь», «совесть», «достоинство» исключительно важны. В отличие от большинства стран Европы на Востоке это обычно серьёзные регуляторы поведения. Традиционную азиатскую цивилизацию можно назвать патерналистской или патриархальной. Здесь человек более управляем моральными нормами, традициями, и он менее самостоятелен. Для него существуют моральные запреты, очень весомы общественное мнение и религиозные каноны.

В Европе из-за трёх столетий использования рыночных (договорных) отношений в большинстве стран сложилась цивилизация потребления, культура частной выгоды и либерального цинизма. Роль традиционных религий и морали упала. Всё продается и покупается, измеряется материальной выгодой, прибылью, деньгами. Ради них сплошь и рядом совершаются преступления без всяких угрызений совести, по принципу «не пойман – не вор».

С другой стороны, в Европе появились новые, коллективистские нормы поведения (волонтёры, «зелёные», благотворители, социалисты и др.), но погоды они ещё не делают, поскольку пока преобладает мораль «золотого тельца». С точки зрения возможности участия в соперничестве и борьбе европейская цивилизация имеет меньше моральных препятствий и часто демонстрирует беспредельный разгул преступности и государственного насилия. Достаточно сказать,

что многие царствующие особы широко пользовались услугами разбойников и пиратов. Именно на Западе было создано оружие массового поражения, которое используется в международных отношениях. Создаётся и готовится к применению оружие на новых физических принципах, генетическое и бактериологическое оружие. Таким образом, самый примитивный механизм (П) используется на самой высокой технологической базе.

Давно замечено, что общественные отношения в передовых странах постепенно становятся менее грубыми и жестокими. По крайней мере, сегодняшний день не сравнить со средневековьем. Силовые способы решения разногласий постепенно уходят в прошлое, а их заменяют более цивилизованные формы соперничества. Вместо поединков, дуэлей и вооруженной борьбы разногласия всё чаще решаются с помощью переговоров, соглашений, компромиссов. Общество всё более использует договорные, судебные и коллегиальные формы споров вместо принудительных и авторитарных. Физическое насилие в гражданской сфере в основном уже официально под запретом, хотя ещё сравнительно недавно (исторически) гражданские споры решались в поединках и на дуэлях, а мужчины постоянно имели при себе оружие. Насилие было нормой. У каждого механизма существуют моральные границы соперничества, как это показано в таблице 1.

Таблица 1.

**ЦЕЛИ, ФОРМЫ И ГРАНИЦЫ СОПЕРНИЧЕСТВА
В РАЗНЫХ МЕХАНИЗМАХ СОТРУДНИЧЕСТВА**

МС	Цели	Формы соперничества	Моральные пределы
Принудительный	Победа, покорение, подавление, отъем, защита, охрана	Тотальная борьба вплоть до применения физического насилия, пыток, телесных повреждений и уничтожения	Собственная безопасность: «драка до первой крови», «против лома нет приёма», «волк, состарившись, охотится за кузнечиками»

Авторитарный	Подчинение, унижение, получение признания	Соревнование авторитетов, достижение превосходства и преимуществ руководителей, низвержение кумиров	Утрата авторитета и чести – недопустимый позор. Унижение, потеря чести и достоинства, оскорбление личности
Договорной	Получение выгоды, ресурсов	Конкуренция, соперничество за экономическую выгоду, деньги, драгоценности, капитал	Убытки недопустимы. Соперничать себе в убыток – глупо (пример: выход США из войны во Вьетнаме). Не пойман – не вор
Коллективный	Объединение потенциала участников	Соперничество компетентностей, достижение признания коллективом знаний и умений	Недопустимы среди своих физическое насилие, обман, сокрытие сведений

С переходом от одного механизма к другому соперничество между людьми обычно не исчезает. Оно видоизменяется, проявляется в других формах, иногда более гуманных. Поэтому возникают вопросы: насколько сильна и устойчива тенденция уменьшения силовой борьбы; какие формы соперничества развиваются в оргсистеме; в какой степени люди психологически готовы к ожесточению соперничества; как отреагирует окружающая среда на усиление соперничества; каковы задачи в этой связи у рядовых граждан, руководителей предприятий, местных властей или государства.

Это далеко не праздные вопросы. От надёжного, научного ответа на них зависит возможность осмысленно работать, строить будущее и адекватно готовиться к потенциальным угрозам. Рассмотрим эту проблему в свете теории ТОД.

Во-первых, соперничество между людьми не только не прекращается, но даже выливается в новые, неожиданные формы (новые виды оружия и форм борьбы). Во-вторых, характер соперничества между людьми в разных механизмах сотрудничества не одинаков. Когда одни люди имеют весомые моральные и правовые границы для соперничества, другие свободно их переступают. В-третьих, соперничество в индивидуалистских механизмах (П, Д) носит более жёсткий, бескомпромиссный характер, который вполне соответствует слову «борьба».

В принудительном механизме это борьба для подавления, ограбления, принуждения и покорения. В договорном механизме соперничество носит характер конкурентной борьбы за преобладание, за захват рынка и устранение конкурентов. На таком уровне соперничают, например, США и Россия.

Чисто договорный тип официальных отношений не предполагает физического насилия, однако перипетии конкурентной борьбы приводят порой к намерению любым способом устранить противника. Мораль договорного механизма это вполне приемлет. В наиболее острых случаях такая борьба нарушает не только моральные, но и правовые границы и спускается до уголовно наказуемых форм принудительного механизма. Однако обнаруживать экономические преступления обычно более сложно, чем физическое насилие. Ещё труднее оценивать и доказывать вину каждого конкретного лица в договорной среде. То не доказан факт, то подкуплен свидетель или судья, то всё сделано чужими руками, то нанят сильный адвокат.

У договорного механизма продолжает увеличиваться количество различных способов борьбы с конкурентами. На место банальной невыплаты денег пришли недогрузки товарно-материальных ценностей, появились весьма изощрённые формы нарушений установленного законом порядка, причинения разнообразного вреда конкуренту в форме гибридной войны. Так, могут заключаться заведомо невыполнимые договоры, осуществляться подлог документов, предоставляться кабальные кредиты, сманиваться ключевые специалисты, осуществляются: промышленный шпионаж, поджоги, косвенные диверсии путём поставки некачественного оборудования. Возможно также неполное предоставление технологий с утаиванием ключевых элементов ноу-хау. Нередко вовлекают конкурентов в тупиковые направления разработки новых технологий. Рекламируют заведомо ошибочные теории или конструкции для того, чтобы конкуренты вязли в их и несли огромные убытки. Иногда некачественно подготавливают специалистов для потенциальных конкурентов, навязывая им заведомо устаревшие идеи и направления.

Развал СССР осуществлён с помощью новых средств соперничества и борьбы. При этом объект агрессии понял это слишком поздно,

когда уже потерпел поражение и вернуться к исходной ситуации было невозможно.

Сегодня всё больше используются тайные, нетрадиционные, невидимые средства соперничества и борьбы: геофизические, генетические, биологические, психологические, климатические, организационные и другие виды оружия. Свежий пример – разработка и использование коронавируса COVID-19. Способность функционирования в условиях пандемии стала одной из форм соперничества.

Официально причислять подобные действия к банальным диверсиям обычно невозможно, поскольку недоказуемо, что партнёр умышленно причинял вред, а не искренне заблуждался или допустил случайную оплошность. Запад создал на территории бывшего СССР тысячи НКО (некоммерческих организаций) и регулярно финансирует их подрывную деятельность, плохо скрываемую под гуманитарным и просветительским прикрытием. Это «пятая колонна», занятая размытием официальных государственных структур, осуществлением вредительских идеологических и организационных действий.

На основе этого США отладили технологию осуществления цветных революций в странах, не подчиняющихся американскому диктату.

Сегодня в Россию проникла с Запада масса ошибочных и вредных научных концепций, учений, теорий и даже наук во всех сферах деятельности: в технологиях, в управлении, в биологии, фармацевтике, медицине, психологии, экономике, в исследованиях, в обучении и так далее. Они причиняют колоссальный ущерб, но своевременно обнаружить их, доказать, что это умышленный, вредительский подрыв деятельности конкурента, довольно трудно. Тем более к этому надо быть постоянно готовыми психологически, научно, финансово и материально этому противостоять.

На Западе «собаку съели» в вопросах легального вредительства конкурентам. У нас же часто царит наивное благодушие. Вредительство зачастую происходит как бы невзначай. Например, сначала какая-то крупная иностранная фирма приходит к выводу, что разрабатывавшаяся ею дорогостоящая конструкция (система) или технология не сможет себя окупить. Затем тайно устраивается «утечка» ин-

формации о якобы ценной новинке, на которую конкуренты-простаки тут же бросаются, тратят большие деньги. Иногда идеи подбрасываются «по дружбе». Более слабые чужие специалисты негласно выясняют детали, чтобы можно было самим воспроизвести новинку. На этом «удачном» материале бойко защищают диссертации, затем добиваются государственных инвестиций на проектирование и внедрение. Далее впустую тратятся большие средства, пока не придёт осознание, что затраты себя не оправдывают. И тогда инициатива тихо спускается на тормозах. Виновных якобы нет... Проходимцы же начинают болтать уже о другой «новинке».

За причинённый таким образом ущерб у нас обычно ни с кого ничего не взыскивают. Ущерб же наносится в целом колоссальный. Подобные ошибки в конкурентной борьбе сегодня делаются сотнями. Предотвращать такого рода промахи при рыночной конкуренции – важная задача. Этому нужно научиться. Особенно широко такие проблемы имеют место в наиболее наукоемких, сложных сферах деятельности, где тратятся огромные государственные средства, когда трудно отличить авантюру от перспективной разработки. Соперничество здесь порой носит жесточайший характер, поскольку на кону важные общественные интересы и большие деньги. Лучших иностранных учёных и организаторов новинок по возможности скупают или физически уничтожают. Тому в мире масса примеров.

Авторитарное же соперничество в чистом виде обычно направлено не на уничтожение, а на подчинение, поглощение и завоевание превосходства, повышающего статус, права и привилегии.

Традиционной сферой авторитарного соперничества является борьба претендентов за повышение в должностной иерархии. Эти явления называют карьеризмом. Борьба за выгодные или более высокие должности часто носит ожесточенный и коварный характер.

Классические феодальные формы управления подчинёнными обычно не требовали силовых действий, если суверен действительно опекал подчинённых и пользовался их уважением. Не случайно эти отношения называли «патерналистскими», т.е. имеющими отеческий характер. Это отношения покровительства и опеки. Соперничество здесь обычно осуществляется лишь для получения расположения вы-

шестоящего начальства, которое и определяет результаты соперничества и статус каждого. Жестокость для этого, как правило, не требуется и сверху не одобряется, ибо подрывает авторитет начальства. При хорошей организации авторитарного сотрудничества отношения в коллективе могут быть весьма органичными, сплочёнными и эффективными. Это в основном зависит от способностей лидера, главы.

Соперничество в коллегиальном механизме – это не что иное, как стремление участников доказать друг другу правильность своих предложений при формулировке общих решений. Здесь соперничество идёт за признание квалификации и компетентности личности в общих интересах. Это обычно довольно гуманное соперничество.

Таким образом, в коллективистских механизмах сотрудничества (А, К) соперничество обычно носит более гуманный характер, чем в индивидуалистских (П и Д). И это имеет принципиальное значение. Знание этой закономерности позволяет правильно ориентироваться при выборе организационных инструментов, предотвращать или ослаблять вражду между сотрудничающими.

Скажем, в договорном механизме ради наживы бизнес зачастую готов на любые преступления. И это подтверждается повседневно в действиях стран и организаций, где договорный механизм господствует (США, ЕС, Великобритания, ФРС и др.).

В общем и целом мир всё-таки движется в правильном направлении. Но это движение медленное, не прямолинейное, никто не застрахован от агрессий, войн, потерь и жестокости. Хотя число диких грабежей, погромов и традиционных войн с масштабным участием великих держав постепенно снижается, а нравы людей как-то улучшаются, средства и формы борьбы продолжают развиваться. Иногда даже слишком быстро.

Последние исследования археологов говорят о том, что в далёком прошлом до нас были на Земле исчезнувшие и забытые высокоразвитые цивилизации, которые соперничали между собой, используя даже ядерное оружие. Они все исчезли, погибли. Как бы и нам не пополнить список исчезнувших цивилизаций из-за того, что борьба между ведущими мировыми силами при взаимном ожесточении перелестнёт стремление к миру и самосохранению.

Рассмотрим закономерности форм соперничества в организациях разного масштаба и при использовании разных механизмов сотрудничества. Покажем это в таблице, где приведены функции по соперничеству организаций разного масштаба в разрезе четырёх наиболее актуальных механизмов.

Таблица 2.

ХАРАКТЕР СОПЕРНИЧЕСТВА В РАЗНЫХ ОРГСИСТЕМАХ

МС	МИКРО (работники, участники)	МЕЗО (предприятия, объединения)	МАКРО (отрасль, Государство)
Принудительный	Индивидуальные поединки, физические схватки, запугивание, грабёж, охрана, подавление, обман, защита	Организация контроля безопасности, охрана, борьба с хищениями, борьба с вредителями и нарушителями дисциплины, преследование нарушителей	Создание и управление военной организацией, работа силовых органов, охрана границ, разведка, контрразведка, пенитенциарная система, мобилизационные мероприятия, подавление врагов
Авторитарный	Межличностное соперничество, соревнование, демонстрация личных достижений и успехов, завоевание авторитета и расположения руководителей, борьба за должности, звания и преимущества	Укрепление авторитета руководства, борьба за превосходство своей организации, защита интересов организации и её членов, укрепление статуса организации, соперничество за высокий статус его производств и продукции	Выдвижение объединяющих идей, укрепление патриотизма и авторитета высшего руководства, дискриминация организаций-соперников, подчинение небольших организаций, создание союзов и объединений для укрепления своего положения

Договорный	Переговоры, компромиссы, заключение соглашений, соперничество за покупателя, соперничество между покупателями, участие в торгах	Соперничество на рынке, конкуренция за заказы и прибыли, конкуренция в имидже, борьба за выгодные заказы и проекты, проведение торгов	Создание рыночной инфраструктуры и преимуществ своим резидентам, захват иностранных рынков, создание бизнесу благоприятных условий, обеспечение макроэкономической стабильности
Коллегиаль-	Ведение дискуссий, участие в принятии решений, поиск доказательств, отстаивание своих аргументов	Организация коллегиального принятия решений, обеспечение надёжной информацией, прозрачности условий и коллегиальных решений	Законодательное установление и уточнение норм для принятия и реализации коллегиальных решений, создание безопасной деловой и информационной среды

Таким образом, соперничество присутствует на всех уровнях и формах организационных систем. Без соперничества организаций обычно не бывает. Задача руководителей предприятий – обеспечить наиболее цивилизованные и эффективные формы соперничества, защиту и безопасность своих коллективов от вредных внешних воздействий, создание возможностей для успешной деятельности.

Происходящая пандемия коронавируса, мировой кризис рыночной экономики сопровождаются обострением организационной борьбы (см. в таблице 2 «Макро-Д»), экономическими неурядицами как на уровне отдельной страны, так и в глобальном масштабе. Договорный механизм (Д+а) уже не справляется с современными проблемами развитых стран, не обеспечивает у них достаточную эффективность хозяйственной и политической жизни и начинает проигрывать авторитарно-договорной (А+д) организации, поскольку последняя в таких ситуациях способна использовать срочные, волевые, авторитарные регулирующие воздействия. Договорный же тип регулирования экономики на такую скорость и гибкость реагирования обычно не способен.

Мало того, критерии эффективности договорного механизма далеко не универсальны. Не всё целесообразно измерять деньгами. Когда США в 90-е годы организационно разрушали СССР, то по меркам договорного механизма они достигли полной победы: финансово и демографически СССР был подорван. США удалось его экономически крупно ограбить. С помощью денег были уведены в США зачастую самые лучшие специалисты. Людские потери СССР оказались сопоставимыми с проигранной войной. Многие крупнейшие предприятия СССР были разграблены и уничтожены. Разграблена и влачила жалкое существование даже армия. Руководство Россией и состав её олигархов определялись в США; страна имела огромные долги перед США и почти не имела валютных резервов. Крушение СССР было объявлено крупнейшей исторической победой США, в чем американцы нисколько не сомневались. За эту операцию было выдано множество наград.

По «здравым» оценкам американских экспертов с СССР было раз и навсегда покончено. Но это вытекало лишь из рыночных (договорных) понятий и критериев. Если же оценки делать по авторитарно-принудительным или коллегиальным критериям, то положение оказалось совсем иным.

Рыночные реформы народ воспринял не столько как переход на измерение всего деньгами, сколько как устранение надоевшей многим коммунистической демагогии. Большая часть населения не приняла капитуляцию перед американскими финансовыми воротилами и грабительскую приватизацию общенародной собственности кучкой компрадоров, негодяев и преступников.

В оборонной промышленности и армии, несмотря на массовые предательства в силовых структурах, во многом сохранились понятия ответственности за сохранение военной тайны, верность присяге и Родине. Это позволило при В. Путине сохранить страну, укрепить оборону и начать восстанавливать Россию в качестве великой державы. Немалую роль сыграл ракетно-ядерный щит, отпугнувший США от попытки физического уничтожения России. В связи с господствующей в США ментальностью их целью было не столько немедленное уничтожение России, сколько превращение её в финансово закабалённый сырьевой придаток, колонию мировой финансовой олигархии.

Преимущества авторитарного механизма в соответствующей ему среде, как правило, заключаются в наличии объединяющей идеи или личности. Договорный же предлагает в основном только соглашения, деньги или материальную выгоду, что при авторитарной ментальности обычно даже презирается. Деньги, в принципе, весомый аргумент, но для большинства наших людей пока важнее жизнь, здоровье, честь, родные люди, дети, уважение окружающих.

Расчёт на превосходство влияния денежных знаков над традиционными понятиями «честь», «совесть» и «Родина» себя не оправдал. Авторитарные начала советской организации возродились в первую очередь в армии и ОПК и доказали свою живучесть, например, при отражении грузинской агрессии 2008 года в Южной Осетии и американской - в Сирии. Сказалось осознание того, что США на самом деле хотят не свободы народам, ни равенства и братства, а грабежа, паразитирования и уничтожения конкурентов. Стремясь всегда к выгоде за счёт других, США не смогут подавить авторитарно организованные национально-освободительные движения. Кроме того, люди уже поняли, что Запад - это их эксплуататор и враг, а Россия – друг. Это вкупе с мощным вооружением делает Россию сегодня сильнейшей страной в мире.

Организационные условия сейчас в России таковы, что авторитарная организация может какое-то время быть эффективнее рыночной. Она превосходит последнюю в: понятности для населения; стремлении к наличию справедливого и сильного лидера; опоре на авторитарные критерии справедливости; презрении к нуворишам; почтении к своей религии и предкам; единстве идеалов и воли; наличии общего коварного врага; возможности продолжения организационного развития. Реально авторитарные отношения более понятны и приемлемы очень многим нашим людям.

Приведённая выше таблица 2 показывает существование объективных управленческих процессов на разных по масштабам организационных уровнях, использующих разные механизмы сотрудничества.

Соперничество – мощный генератор человеческой энергии. Его не стоит отменять ни в одном механизме. Но его надо правильно, эффективно использовать.

Соперничество побуждает к действиям, обостряет мысли и чувства, дает дополнительные силы на преодоление трудностей.

Важно, чтобы любой механизм использовался грамотно, правильно, в соответствии со сложностью решаемых задач и правилами функционирования данного МС. Сегодня авторитарные оргсистемы могут быть вполне эффективными благодаря присущим им преимуществам: централизации сил и средств, единству воли, общности судеб участников, опоре на свои традиции и культуру, единству народа и его лидеров.

Обычно это лучше удаётся на более зрелых стадиях развития организации (Д+а), когда руководители хорошо освоили ведущий механизм.

Западный мир (Д+а) поднатерел в организации соперничества с Россией (А+д). Отсюда и ставки на «цветные революции», идеологические диверсии, экономические санкции и другие формы соперничества и борьбы. Испытывая фатальный экономический кризис, западный блок всё больше склоняется к ожесточённому соперничеству в новых и старых формах с использованием накопленных финансовых возможностей и иных возможностей.

Обычно приходится принимать вызовы соперников. От этого зачастую никуда не деться. Но не следует увлекаться и забывать о необходимости меры в любом деле. Нельзя ради тысячи губить миллион. Соперничество тоже должно иметь границы и правила. Нельзя добиваться победы «любой ценой».

Не имея шансов победить в открытой ядерной войне, Запад стремится добиться победы, используя самые изошрённые, тайные средства: биологические и генетические диверсии, бактериологическое и климатическое оружие, идеологическое разложение противника изнутри, информационную и гибридную войны, наёмников, радикалов, «цветные революции» и т.д. Загнанный в угол объективными обстоятельствами Запад, тем не менее, объявляет Россию виновницей всех своих проблем и с этими обвинениями может ещё натворить немало бед.

Мы сейчас весьма заинтересованы в том, чтобы кризис мировой рыночной экономики кончился не глобальным взаимно истребляю-

щим соперничеством, не мировой войной, а освоением нового, более цивилизованного соперничества. Это позволит снять главные мировые противоречия, ослабить остроту борьбы и по возможности отказать от оружия массового поражения. Если же эта организационная задача не будет решена, то последствия могут оказаться самыми печальными.

Каждому руководителю надо помнить, что в наше время соперничество между организациями и предприятиями сегодня только нарастает, приобретает всё более сложные, неожиданные формы. Успеха смогут добиться только те, кто постоянно готов противостоять любым формам подрывной деятельности, будь то технические новинки, информационные войны, новые кибернетические вредительские средства, технологические новшества, организационные диверсии и т.д. Пока будет применяться договорный механизм в качестве ведущего, расслабляться нельзя, памятуя слова К. Маркса о готовности капитала на любые преступления ради большой прибыли. Я бы добавил, что капитал стал ещё более жестоким и опасным, когда речь идет о его выживании. Игры капитализма заканчиваются.

§7. СОГЛАСОВАТЕЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Организационные системы среди прочего занимаются и самовоспроизводством, обеспечением своего дальнейшего функционирования и безопасности, нейтрализацией вредных и разрушающих процессов внутренней и внешней среды. Для этого существуют система наказаний и даже специальные силовые, пенитенциарные и другие структуры.

Однако надо признать, что формы и методы наказаний складывались довольно стихийно и применяются зачастую по наитию, без всякого теоретического обоснования. Отсюда их неэффективность и плачевные результаты. Скажем, система исполнения наказаний зачастую служит не столько исправлению преступников, сколько их озлоблению, часто даже способствует росту криминала и рецидивизму. Причина в том, что сложившаяся система наказаний и работы

с преступниками в местах заключения очень примитивна и использует ошибочные базовые посылки, применяя только принудительные, карательные меры.

Чтобы в этом легче было разобраться, рассмотрим этот вопрос в свете ТОД, для чего напомним типичные (по механизмам) формы реакции (воздействия) общества на девиантное поведение отдельных лиц.

Таблица 1.

МС	Цель воздействия	Формы корректирующих воздействий
Мши- нальный	Привить или включить навык	Показ примеров для подражания, дача сигналов, управление освоением навыков, тренировки
Принуди- тельный	Подавить, принудить, покорить, защитить	Приказы, окрики, угрозы, строгий контроль за поведением, физические и др. наказания за непослушание, подавление сопротивления, поддержание строгой дисциплины, разные виды наказаний (отъём, запреты, лишение каких-то прав)
Авторитар- ный	Поставить на место, вписать в статус, подчинить	Демонстрация готовности подчиняться, знаки уважения, почтения и послушания, требование отдания чести и других знаков почтения. Использование систем иерархии статусов, званий, наград, премий. Отлучение и опала, цитирование указаний вышестоящего руководства
Дого- ворный	Заставить соблюдать соглашения и правила	Суды и арбитражи, дискуссии, изложение замечаний, предложение новых условий соглашений, предъявление исков, наложение санкций, требование соблюдения соглашений, норм, правил и законов
Коллегиаль- ный	Убедить в правильности решений коллектива	Изложение аргументов, доказательств, обоснование позиций, разъяснение проблем, оказание помощи участникам в анализе проблем, обеспечение недостающей информацией. Проведение испытаний, контрольных замеров, определение мнения участников
Само- желан- ный	Помощь участникам	Оказание бескорыстной помощи другим, устранение проблем, обучение правильному пользованию новинками

Каждая из приведённых форм воздействия является производной от используемого механизма сотрудничества и помимо своих форм воздействий имеет и свой особый язык общения. В принудительном механизме – грубые окрики, угрозы, нецензурная лексика, в авторитарном – обращение с указанием статуса или звания, выражением почтения и преданности, например «Ваше благородие», «лейтенант Иванов», «заключённый Петров», «господин Сидоров», «товарищ Свердлов» и т.п.

В договорном механизме широко используются ссылки на нормы, законы и правила. В США при аресте или при первом допросе полицейский напоминает арестованному «правило Миранды»: «Вы имеете право хранить молчание. Всё, что вы скажете, может и будет использовано против вас в суде. Вы имеете право на адвоката. Если вы не можете оплатить услуги адвоката, он будет предоставлен вам государством». Так пытаются сразу повысить уровень отношений с принудительных на договорные, сняв остроту принудительных отношений.

При разной ментальности участников сотрудничества между ними может возникать взаимное непонимание в общении. Скажем, если кто-то при обращении к высокому должностному лицу использует простонародную лексику, т.е. не укажет титула, звания или особой формы уважения (сэр, товарищ полковник, отец, аксакал, миссис, профессор и т.д.), то это будет воспринято как неуважение, а то и оскорбление. Один аспирант-вьетнамец когда-то спросил меня: «Почему у вас многие говорят не «товарищ Брежнев», а просто «Брежнев» или «Хрущёв»? Это же неуважение к руководителю страны!» Действительно, при авторитарных отношениях обращение без титула или звания недопустимы. Но мы за 70 лет успели разочароваться в стольких почитавшихся нами авторитарных руководителях, что их титулы как-то сами собой померкли. Авторитарный механизм постепенно у нас теряет свое ведущее положение договорному. Это отражается и на формах общения. Скажем в бизнес-среде часто принято обращаться на «ты».

Чтобы между людьми было адекватное понимание смысла речи, обе стороны общения должны пользоваться единой лексикой, соответствующей определённому механизму сотрудничества.

Например, если заключенного (с ментальностью П), понимающего только силу, начать уговаривать, ссылаясь на высокие принципы гуманизма, то он воспримет это как слабость «воспитателя» и только ухудшит свое поведение, т.е. ответит наглостью. И такие несоответствия между способами воздействий и фактической ментальностью субъекта встречаются очень часто.

Многие разногласия и конфликты случаются как раз из-за ментальных различий. Возникает вопрос: как людям общаться, чтобы правильно понимать друг друга? Допустим, что у одного ментальность П, а у другого – Д. На какой механизм им ориентировать форму общения? Если не ориентироваться ни на один механизм, то общение становится либо невозможным, либо бессмысленным. Люди – не информационные машины. Конструктивное общение может быть только между лицами с одинаковыми понятиями и соответствующим настроением.

Если вместо учителя в средней школе включить на уроке магнитофон, а учитель уйдет, то урок обязательно будет сорван. Учит не магнитофон, а учитель. Он организует урок, контролирует учеников, делает замечания, оценивает ход усвоения материала, корректирует поведение, учитывает реакцию учеников, дает команды, поясняет, побуждает, угрожает, повторяет непонятое и т.д. Всё это возможно только между людьми, говорящими на взаимно понятном языке конкретного механизма.

Допустим, происходит задержание подозреваемого в уголовном преступлении с полицейским. При этом у задерживаемого ментальность авторитарно-принудительного типа, а у полицейского, скажем, договорно-коллегиальная. Для достаточного взаимопонимания необходимо общение на одном уровне развития ментальности.

Кто должен пойти навстречу – полицейский спуститься на авторитарно-принудительную форму общения или подозреваемому следует использовать договорно-коллегиальные формы взаимодействия? Конечно, первое, т.к. задерживаемые редко имеют договорно-коллегиальную ментальность. Чтобы быть адекватно понятым, полицейскому следует говорить на понятном задерживаемому языке, т.е. более простом.

Не случайно полиция повсюду часто пользуется уголовным или молодежным сленгом: «ствол», «пушка», «расколоться», «предъява», «дурь», «базар», «ксива», «западло», «мочить» и т.д. Язык или сленг не осваиваются по приказу. Это определяет сама жизнь. Полиции быстрее освоить блатную феню, чем уголовный мир заговорит на литературном русском языке. В противном же случае будет много ошибочных действий полиции, неправильно истолкованных задержаний. Примером трагического непонимания полицейским и задерживаемым друг друга могут служить события 25 мая 2020 г. в США, когда полицейский задушил негра Джорджа Флойда, придавив его шею коленом к асфальту, пока тот не скончался.

Если же попытаться ограничиться лишь привитием любезной формы общения, а суть отношений оставить прежней, то сформируется поведение, при котором грубое или подлое поведение будет цинично прикрываться напускной формальной вежливостью. Но как можно эффективно общаться лицам с существенно разной степенью социальной зрелости?!

Правило, видимо, здесь должно быть такое: ради адекватного понимания друг друга социально более продвинутая личность должна спуститься на уровень общения менее социально развитой личности ради взаимного понимания. Между прочим, мы видим подобное в жизни сплошь и рядом.

Например, во время боевых действий участники зачастую переходят на крик и ненормативную лексику. Если спросить их, зачем вы ругались, то, скорее всего, ответят: «Чтобы лучше понимали». И хоть это звучит саркастически, но по сути верно. Это же использование принудительного механизма.

Большинство людей интуитивно понимают и соблюдают это правило. Скажем взрослый, общаясь с детьми, начинающими говорить и часто искажающими слова, нередко машинально использует примитивную форму слов ребёнка, чтобы тот легче его понимал.

Если у учеников преобладающая ментальность П, а учительница станет с ними общаться в форме, соответствующей механизму К, то толку, скорее всего, не будет. Ученики, скажем, 5-го класса, пожалуй, просто разбегутся, если угроз для них никаких не будет. Вывод. При существенной разнице уровней развития ментальности эффективное общение легче произойдет на уровне ментальности лица с меньшей

степенью развития. Иначе адекватного взаимопонимания может не получиться. Без хорошего взаимопонимания эффективное сотрудничество невозможно.

Принудительная, нецензурная форма речи вполне соответствует характеру отношений в местах заключения или конвоирования, в моменты необходимости резко прекратить опасные действия при возникновении, например, драки и т.п. Это не следует рассматривать как немыслимое нарушение приличий в общественных местах. Мат, как и порождающий его принудительный механизм сотрудничества, постепенно себя изживают вместе с общим повышением культуры населения, реальной гуманизацией сотрудничества.

Причём следует учитывать, что ненормативная лексика более приличествует принуждающему, чем принуждаемому. Мат традиционно воспринимается как угроза, как намерение запугать, принудить кого-то или как выражение готовности жестко защищаться. Такая форма привычна и естественна в оргсистемах, состоящих преимущественно из лиц с принудительным типом ментальности.

Давно замечено, что у строгой учительницы эффективность занятий обычно бывает выше, чем у мягкой и нерешительной. Это не бог весть какое мудрое заключение. Тем не менее оно полезно не только начинающим учителям, но и родителям, и чиновникам органов образования. Бить детей конечно нежелательно, однако без принуждения часто не обойтись.

Принудительные отношения далеко ещё не изжили себя в нашем обществе. Ещё для очень многих они ежедневная действительность. Руководителям надо уметь эффективно общаться с лицами любого уровня развития. Пока у нас либералы безуспешно провозглашают гуманные формы побуждения детей к правильному поведению, во многих школах Англии до сих пор регулярны порки розгами. Я не против гуманности, но против чванства и лицемерия горе-педагогов. Так, корифей американской педагогики доктор Спок через свои книги и с высоких кафедр вещал либерально-пафосные наставления родителям. Но есть свидетельства, что дома он ничтоже сумняшеся нередко драл своих детей и внуков, держа их в строгом повиновении.

На определённом этапе социального развития детей, с уровнем ментальности от 10 до 40 ус, а особенно с 10 до 30 ус («диктат» и

«принуждение»), неизбежно применение принудительного механизма. Если в этот период развития из общения полностью исключить принуждение, то скорее всего из ребёнка сформируется хулиган или существо непослушное, капризное, вредное, своенравное, не знающее запретов и упрямо настаивающее на своем.

На таком уровне ничего и никого не боящийся ребёнок останавливается в развитии на неосвоенных понятиях «нельзя», «надо» и «запрещено». Он даже сам себе становится опасным, ведь он мало что знает, но ничего не боится и проявляет упрямство или наглость. Принуждение и наказания на определённом этапе детского развития абсолютно необходимы для нормального развития. Конечно, надо совершенствовать формы обучения и воспитания, делая их максимально гуманными и эффективными, но всё равно каждый ребёнок должен знать, что такое «можно» и что значит «нельзя». Без этого законопослушного, ответственного гражданина не воспитать.

Вслед за принудительными отношениями, разумеется, надо осваивать авторитарные. В этот период ребёнок должен понять, что родители и учителя желают ему добра, любят его, оберегают и воспитывают из него хорошего, умелого человека. Он должен проникнуться к ним уважением и любовью, слушаться и учиться у них правильному поведению. Поэтому следующей основной формой воздействия на детей вместо угроз и давления должно становиться поучение, забота, опека, призывы, показ образцов поведения.

У каждого механизма есть свои характерные черты, по которым его легко обнаруживать в реальных орсистемах. У машинального механизма такой чертой обычно бывает молчаливое сотрудничество. Нет слов, потому что нет мыслей, и при согласованных взаимодействиях это нормально. Типичными признаками принудительного механизма являются грубость, угрозы, хамство, брань и ненормативная лексика. В тех местах, где такие явления преобладают (тюрьмы, камеры в следственных органах, в армии или в уголовной среде), господствует принудительный механизм. При этом инициаторы словесных грубостей используют её, когда хотят дать понять слушателю, что они настроены решительно на угрозы или насилие. Грубости косвенно или прямо сообщают партнёру о настроенности субъекта на противостояние, подавление, агрессию, отчаянное сопротивление или на демонстрацию своей смелости и силы.

Конечно, бывает не грубость, а лишь нарочитая демонстрация своей брутальности. Поэтому в управленческом плане вопрос состоит не в том, можно или нельзя, скажем, сквернословить, а в том, необходим ли в данной ситуации принудительный механизм. В принципе, у каждого механизма своя сложившаяся лексика, свои объекты внимания и способы выражения, как показано ниже на характерных фразах.

МАШИНАЛЬНЫЙ: «Делай как я»; «Я как все», «Повторение – мать учения».

ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ: «Молчать! Сидеть! Встать! Смирно! Не смей! Отставить!..» Это иногда произносится строго, с угрозами. А то и с ненормативной лексикой.

АВТОРИТАРНЫЙ: «Здравствуйте! Мир вашему дому! Будьте здоровы.., позвольте.., разрешите...»; использование званий и титулов; «Ваше высочество; За здоровье товарища Сталина; Ваше сиятельство; по директиве положено то-то и то-то; В уставе сказано...»

ДОГОВОРНЫЙ: «Сколько стоит? Предлагаю, согласен, покупаю».

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ: «Мои доводы заключаются в следующем, вы правы.., я согласен с вами».

По подобным и другим фразам можно идентифицировать используемый человеком механизм сотрудничества, что весьма полезно при выборе или корректировке форм взаимодействий.

Принудительный механизм иногда рядится в либерально-любезную оболочку. И тогда вместо грубостей, мата, крика и угроз человек направо и налево раздаёт любезности, говорит комплименты, легко льстит, но при этом тихо игнорирует запрет или самовольно делает задуманное. Один руководитель ВУЗа имел обыкновение говорить негромко, мягким, добрым голосом, скажем: «Этого голубчика следует отчислить, чтобы другим неповадно было». Проводя совещания, он говорил очень тихо и вкрадчиво. Подчинённые при этом обычно замолкали и внимательно вслушивались в

каждое его слово. У него была какая-то иезуитская любезность. В общем, форма общения не соответствовала содержанию. Иногда бывает и так.

Совместная деятельность представляет собой регулярный информационный обмен. См. таблицу 2.

Таблица 2.

СОГЛАСОВАТЕЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

МС	Позитивный	Негативный
Принудительный	Прощение, пощада, освобождение от наказания, проявление жалости	Наказание, угроза, принуждение, подавление, запугивание, причинение боли
Авторитарный	Повышение статуса, похвала, присвоение звания, восхваление, одобрение, прославление, премирование	Понижение статуса, разжалование, лишение наград, оглашение негативных сведений, снятие портрета с Доски почёта
Договорной	Заклучение выгодного соглашения, премирование, нахождение компромисса	Наложение штрафа, лишение премии, предъявление иска, применение санкций, отказ от соглашения
Коллегиальный	Положительное коллегиальное решение	Отрицательное коллегиальное решение

Если ментальность позволяет сотрудничать на каком-то уровне, (скажем, на уровне механизма Д), то этот человек обычно способен сотрудничать и в рамках более простых механизмов (например, А, П и М). При этом на основе более сложных механизмов (К и С) он сотрудничать не сможет.

Разумеется, переходить с более совершенных и гуманных отношений на более примитивные психологически может оказаться неприятными неприемлемым. Но здесь мы речь в первую очередь ведем не об эмоциях, а о возможностях эффективного сотрудничества.

§ 8. ДРУЖБА И БРАК

Под дружбой обычно понимаются доверительные отношения, основанные на взаимной привязанности, общности интересов и удовлетворённости общением. Дружба в определённом смысле выполняет и роль психической регуляции участников, делает их отношения и внутренний настрой более комфортными и позитивными. К друзьям обычно обращаются, когда бывает трудно, тоскливо, необходима помощь или когда хотят поделиться радостью.

Дружбу обычно рассматривают в литературе поверхностно и пафосно. Это не только не даёт практической пользы, но зачастую вводит молодёжь в заблуждение, навязывает ей примитивные и вредные нормы поведения. Так, в одной детской песенке поётся: «Без друзей меня чуть-чуть, а с друзьями много...» Мол, объединяйтесь, собирайтесь и будете сильнее. Так это же девиз гопников и грабителей! Они сбиваются в кучки и дружат для того, чтобы быть сильнее других. Всякая ли дружба образец для детей? Всякая ли дружба общественно полезна? Любую ли дружбу следует рекомендовать, одобрять и поддерживать?

В нашем обществе на этот счёт нет ни обоснованных норм, ни общепризнанных теорий. У каждого своё мнение и свой вкус. Между тем, существуют такие формы дружбы (например среди подростков, уголовников или коррупционеров), которые не только нельзя одобрять, но следует всячески разрушать, бороться с ними как с общественно вредным явлением. Сколько подростков, выполняя дружеский долг или подавшись на «слабо», втянулись «за компанию» в пьянство, прием наркотиков или воровство! Но как отличить общественно полезную дружбу от вредной? Это сложно не только для «зелёных» подростков, но и для многих взрослых и воспитателей.

Теория организационной деятельности позволяет разобраться в этом вопросе, внести в него требуемую ясность, обоснованность и определённую ясность, понимание прошлого, настоящего и перспективы.

Современная цивилизация освоила в управлении хозяйственной жизнью уже три ступени организационного развития (машинальную, принудительную и авторитарную) и осуществляет переход от преимущественного применения авторитарного механизма к ведущей роли договорного (рыночного). Другие механизмы сотрудничества в

разных объемах и задачах тоже могут использоваться, но общий вектор развития от простого к сложному сохраняется.

С переходом сотрудничества на новые (договорные) рельсы, соответственно, общество отходит от авторитарной дружбы и постепенно переходит к договорным формам дружеских отношений. В наших странах вся культура исторически во многом ещё сохраняет авторитарные черты, в том числе и дружба. Рассмотрим отличительные черты дружбы в разных механизмах сотрудничества в таблице 1.

Таблица 1.

МС	Характер дружбы	Недостатки этого типа дружбы
Машинальный	Дружба машинального типа: неосмысленные, машинальные взаимодействия	Стихийность, негибкость, косность, примитивность
Принудительный	Дружба принудительного типа: сплочение против врагов, жалость и снисходительность к своим, пощада покорных	Подавление слабых, жестокость, взаимный обман, несправедливость, хитрость и грубость
Авторитарный	Дружба авторитарного типа: послушание и преданность старшего, признание главенства старшего в дружбе, его опека и покровительство младшим	Присутствуют неравенство, беззаконие и несправедливость, лесть и лицемерие
Договорный	Дружба договорного типа: взаимовыгодные отношения с согласованными правами и обязательствами	Выгода от дружбы обязательна. Без наличия выгоды дружба не получается
Коллегиальный	Дружба коллегиального типа: равноправные, справедливые отношения, наличие общих интересов, совместное принятие и выполнение общих решений	Очень трудно найти достаточно зрелых, толерантных и умелых для такой дружбы
Саможельанный	Бескорыстная дружеская помощь нуждающимся	На такие отношения способны только идеальные люди

Кстати, брачные отношения в своей осмысленной (не эмоциональной или любовной), позитивной части можно рассматривать как

дружбу. Поэтому в приведённой таблице можно увидеть шесть типов дружбы и шесть ступеней развития форм брака.

Тип «М» (машинальный) представляет собой неосмысленные, машинальные отношения, после которых порой «случайно» появляются дети. Тип «П» (принудительный) возникает, например, после кражи невесты или покупки наложницы и дальнейшего подавленного её положения. Тип «А» (авторитарный) – патриархальный брак, создаваемый по сговору родителей, с учётом авторитета рода и племени, размера калыма и т.п. Тип «Д» (договорный) – брак, организационно соответствующий сделке или союзу (с оформлением брачного контракта) между свободными, состоявшимися и дееспособными гражданами. Тип «К» (коллегиальный) – равноправные, хорошо осознаваемые отношения, базирующиеся на высокой сознательности, согласии и компетентности, совместных решениях, ответственности и взаимном доверии. Тип «С» – редкая форма брачного союза, например, культурной пожилой пары, в которой оба помогают друг другу не ради выгоды или от страха, а реализуя собственную потребность делать другому добро.

Приведённые примеры разных типов брачных отношений даны здесь в качестве иллюстрации существования в жизни отношений дружбы разных типов, а не только авторитарных. Трудно доходчиво рассказать о «дружбе» принудительного типа, ведь обычно дружба не сочетается с принуждением. Правда, некоторые дружат «против кого-то». Это древний, примитивный тип дружбы. К примеру, в фольклоре сохранилось: «раз бьёт, значит любит» или «он её жалеет», что скорее означало «любит». То есть в каждом механизме сотрудничества свой тип дружбы, с разными нормами поведения и морали. А то, что каждый из нас имеет собственные представления о «правильной» дружбе, не соответствующей каким-то другим представлениям, не должно мешать широкому пониманию этого важного явления. Это особенно ценно, конечно, и для руководителя, который обязан правильно понимать душевную настрой своих работников, принимать взвешенные решения с учётом норм и мотивов поведения.

Говоря кратко, принудительный тип дружбы используется для усиления и безопасности, авторитарный – для повышения статуса, договорный – для личной выгоды, коллегиальный – для общей пользы, а

саможеланный – для удовлетворения личной потребности делать добро другим.

В условиях применения разных механизмов сотрудничества формы проявления дружбы различны. Самая распространённая сегодня, авторитарная, дружба предполагает взаимную поддержку, но с главенством старшего. Это дружба неравноправных. Здесь есть фактор «старшего» и «младшего» брата. В такой дружбе один из участников хотя бы временно играет ведущую, а второй – ведомую роль в решении определённого круга задач. В иных задачах (сферах деятельности) ведущий с ведомым могут поменяться местами. Ведомый или младший формально или фактически признаёт главенство ведущего или старшего, фактически занимающего более высокий статус. Старший осуществляет опеку над младшим, который принимает его наставления и указания.

Степень выгоды в этом механизме официально не определяется – мол, нехорошо друзьям считаться, кто кому должен. Потому от авторитарной дружбы часто выигрывает только одна из сторон. Опекаемые в такой дружбе проявляют преданность старшему. Они тоже могут от неё выигрывать, однако ведущий, глава, выигрывает чаще. В авторитарной дружбе выгоду получают за счёт разных привилегий: статусных, возрастных, титульных, этнических, должностных, родственных, ролевых и других. При этом источником выгоды становится тот, чей интерес должным образом не охраняется. И тогда «дружеская» поддержка одних осуществляется за счёт других или путём нарушения закона. Неравенство участников и попрание интересов нижестоящих лиц здесь является нормой. При этом очень часто коррупция и незаконные прикрываются нормами дружеских отношений: куначеством, соблюдением добрых традиций, долгом родства и т.п.

Наличие официальной подчинённости обычно несовместимо с дружбой или ей мешает. Примерами авторитарной дружбы служат обычные отношения между школьниками или между наставником и учеником, если нет большого статусного отличия, но существует достаточная общность интересов, если, например, оба школьника спортсмены одной команды. При больших статусных различиях

внутри пары (ученик – директор школы) разрушается доверительность отношений между официально контролирующими и подконтрольными. Поэтому молодому учителю обычно легче стать другом для старшеклассников, чем директору школы. Аналогично генерал обычно не дружит с лейтенантом. Но лейтенанты часто бывают друзьями старших или младших лейтенантов, поскольку между их статусами небольшая разница.

Авторитарный тип дружбы уже традиционен. Он обычно преобладает у молодёжи. Но во взрослых слоях населения у нас всё более осваивается договорный тип дружбы. Начинается он обычно с промежуточной формы – авторитарно-договорной дружбы, и при соответствующих условиях постепенно развивается.

Договорный тип дружбы предполагает определённые права и взаимные обязательства сторон, которые обычно нигде не фиксируются, но предполагаются обычаями и принятыми нормами поведения. Здесь каждая сторона преследует свою выгоду, но не всегда денежную и конкретную. Этот тип дружбы не назовёшь бескорыстным. Можно сказать, что договорная дружба и «покупается», и «продаётся», а её крепость определяется степенью личной выгоды для каждой из сторон.

Договорные отношения часто называют не дружбой, а партнёрством, которое в договорном механизме зачастую играет роль дружбы. Классическая авторитарная дружба обычно предполагает бескорыстие и помощь другу, порою даже в ущерб себе. Но тогда один из участников может получить от дружбы большую выгоду, чем другой, что нарушает принципы договорных отношений. Это может разрушить партнёрство или перевести его в авторитарную, неравноправную форму, где одна из сторон имеет преимущественные права и главенство.

Как и другие виды сотрудничества, дружба часто опирается не на один механизм, а на два соседних (принцип бинарности). Между участниками возможны, например, авторитарно-принудительные, отношения.

Скажем, муж является главой семьи, но периодически вступает в двухсторонние соглашения (Д) с женой и соблюдает свои обязатель-

ства. Такую дружбу можно называть договорно-авторитарной или авторитарно-договорной. При таком типе дружбы материальная помощь или выгода могут быть как следствием авторитарной опеки, так и встречной взаимной услугой, в зависимости от конкретной ситуации и фактического характера отношений.

При «бинарной дружбе» её эффект проявляется тоже двойственно. Это может быть сочетание статусной и материальной выгоды или, скажем, статусного усиления пары.

Литературным примером авторитарно-принудительной дружбы могут служить отношения между мушкетёрами короля (в романе А. Дюма), девизом которых было: «Один за всех и все за одного!» Во-первых, девиз требует поддержки друг друга и в бою, и в жизни, т.е. допускается принудительный механизм. Во-вторых, констатируется авторитарная общность интересов и, в-третьих, это напоминание того, что дружба укрепляет безопасность каждого.

Новый вид дружбы появляется при коллегиальных отношениях. Коллегиальный тип дружбы возможен лишь между лицами свободными, самостоятельными, самодостаточными, взаимно доброжелательными, при высокой компетентности сторон, при большом взаимном доверии и с общими интересами. Коллегиальная дружба отличается практически полным равенством сторон, бескорыстием, настоящим уважением к мнению других участников, высоким взаимным доверием. Этот тип дружбы практически самый совершенный, наиболее открытый, искренний, но и самый сложный в реализации.

Между молодыми людьми такой тип дружбы встречается очень редко, поскольку этот контингент ментально обычно далеко не дотягивает до требуемого уровня компетентности и социальной зрелости. В тех случаях, когда уровень компетентности и общности интересов высок, можно наблюдать прекрасные образцы бескорыстной дружбы. Такую дружбу можно наблюдать, например, в среде высококлассных альпинистов. Порой кажется, что они собираются не только для покорения горных вершин, но и для того, чтобы припасть к живительному источнику самых чистых дружеских отношений и бескорыстной взаимопомощи.

Широко бытует понятие «воинской дружбы». Обычно она носит авторитарно-принудительный характер и помогает мобилизовывать

бойцов на взаимную помощь в преодолении трудностей, страхов и на подвиги «за други своя». Эта дружба была, есть и будет большим подспорьем в ратном деле. Эту дружбу можно и нужно поощрять, пропагандировать и освещать, если она не противоречит интересам и законам общества.

Отношения в браке могут быть не только любовными, но и носить характер дружбы. Молодёжи приходится выбирать тип брака. Частый вопрос: что лучше – брак по любви или брак по расчёту? С позиций ТОД брак по любви обычно соответствует авторитарному механизму. В этом случае один из супругов с согласия другого должен занять главенствующее место, а другой - чтить старшего и выполнять его указания. Соответственно, семья в этом случае авторитарная, патриархальная, подчиненная главе семьи.

Если же брак по расчёту, то супруги должны быть равноправны, строго соблюдать условия брачного контракта и другие договорённости. Брак по расчёту должен быть действительно выгодным каждой из сторон, а возможные испытания его на прочность – заранее предусмотрены и согласованы.

В случае разногласий авторитарные супруги должны просто следовать решению старшего, а в случае брака по расчёту разногласия и споры должны решаться в соответствии с брачным контрактом, законом и правилами. Если для решения какого-то вопроса нет заранее предусмотренных правил, то остаётся обращаться либо в суд, либо достигать компромисса, а проще говоря, идти на взаимные уступки.

Никто не доказал, что брак по любви лучше, чем брак по расчёту, как никто не доказал и обратное. Согласно Теории организационной деятельности и тот, и другой вид брака может быть счастливым. Чтобы сохранить брак по расчёту, нужно обеспечивать постоянную его выгодность для обеих сторон, для каждого из супругов. А чтобы сохранить брак по любви, необходимо постоянное воспроизводство авторитета главы семьи, уважение его рядовыми членами.

Положительное отношение принуждающего к принуждаемому представляют собой: жалость, пощаду, смягчение наказания. Со стороны принуждаемого положительное отношение к принуждаемому выражается в покорности, смирении, непротивлении злу насилием.

Именно такие положительные отношения могут возникать между молодыми людьми невысокой социальной зрелости, скажем, в случае кражи невесты. Конечно, большую роль в этих отношениях играет сексуальное влечение. Но этот момент может присутствовать в брачной паре при использовании любых механизмов сотрудничества. Впрочем, чем совершеннее применяемый механизм, тем большую роль играют сознание, социальные связи, культура и организация общества, а не дикая страсть, инстинкты и машинальные реакции. Нас здесь интересует не физиология, а феномен дружбы как формы сотрудничества.

К машинально-принудительному проявлению дружбы можно отнести, скажем, коллективные драки, когда кто-то крикнет: «Наших бьют!» После чего свои «друзья» машинально дерутся с чужими «друзьями», выполняя традицию поддержки своих вне зависимости от причин драки и виновности участников. Такие конфликты совершенно не вписываются в цивилизованные отношения. Такая «дружба» разделяет людей не на правых и неправых, а на своих и чужих (читай: врагов), где свои всегда «правы», а чужие всегда «неправы». Это самая примитивная, нецивилизованная и зачастую аморальная форма дружбы принудительного (П) типа. Её следует изживать как рудимент, как пережиток тёмных веков.

Такие «друзья» не только вместе участвуют в молодёжных драках, но и вместе пьянствуют, дебоширят, прикрывают проделки друг друга, совместно совершают преступления, а потом незаконно выручают друг друга от наказания и т.д. Криминальные сообщества широко эксплуатируют традиции дружбы принудительного типа как важного элемента преступного поведения. Вербовка в банды и шайки обычно осуществляется с помощью эксплуатации традиций дружбы и куначества, прививаемых с детских лет во дворах и подворотнях. Культивировать такую «дружбу» не следует. Она часто носит антиобщественный характер и ничем хорошим не оправдана.

Что объединяет «братков» уголовного мира? Дружба... Что часто не позволяет подросткам отказаться от участия в преступлениях или употреблении наркотиков? Дружба или ложное её понимание. Авторитарная дружба оправдана лишь в случае, если ведущую роль иг-

рает наиболее порядочный, законопослушный, более развитый и более культурный человек. Если же какую-то группу возглавляет уголовная или полуголовная личность, то её лучше всего побыстрее изолировать от общества или хотя бы от неопытной и незрелой молодёжи.

В художественной литературе типы дружбы обычно не выделяются, но это явление бездумно восхваляется, освящается и превозносится как абсолютное благо, как средство укрепления безопасности. Большая часть уголовного мира плотно оседлала древнюю традицию дружбы и куначества для организации своей деятельности и противостояния борьбе общества против организованной преступности. Подрататься и отомстить за друга обычно считается достойным, невзирая на степень несправедливости его поведения.

Сегодня не следует делать из авторитарной дружбы священную корову. Хватит петь ей гимны, нельзя преподносить её детям и молодёжи как высшее проявление добродетели. Нельзя охаивать так называемое стукачество, доносительство, ведь это зачастую подыгрывает уголовщине и воспроизводит её традиции круговой поруки. Исстари бытует мнение, что позорно выдавать нарушителей дисциплины, быть ябедником. Это обусловлено тем, что в принудительных отношениях стороны (или разные группировки) находятся на враждебных позициях друг к другу. Если ты принадлежишь к какой-то группе, то должен быть на её стороне, обманывать «чужих», защищать и выгораживать «своих», вне зависимости от виновности.

Но надо понимать, что сегодня принуждающие (в детской среде) – обычно люди, озабоченные безопасностью детей (воспитатели, кураторы, тренеры, командиры) – вовсе не враги, а почти родители. Обманывать их не следует. Это опасно для детей и юношества. Кстати, так называемые ябеды и клеветники очень часто бывают реально полезны детским организациям. Но у нас масса воспитателей убеждают детей, что ябедничать нехорошо.

Это может быть верно лишь с позиций солидарности в принудительном механизме (скажем, в уголовном мире или заключении). Но в авторитарном и договорном механизмах нужно сообщать справедливому главе о нарушениях и недостатках поведения исполнителей.

Это естественная необходимость для правильного воспитания и реализации обратной связи в управлении детским коллективом.

Поскольку приведённые примеры относятся к авторитарному и принудительному типам отношений, то и соответствующая дружба носит все негативные качества этих механизмов: неуважение к законам, их частое нарушение, злоупотребление силой и неравенством. Дружба при этих механизмах – далеко не идиллическое явление. Слишком часто это объединение одних людей (друзей) против других, а также ради взаимовыручки при возникновении проблем с правоохранительными органами.

Полезно различать разные типы дружбы, видеть недостатки и ущербность примитивных её форм. Особенно это надо знать тем, кто занимается воспитательной и идеологической работой. Ведь сегодня многие из них вольно и невольно работают на негатив. Надо ограждать детей и подростков от пропаганды примитивных форм и норм поведения, морали уголовного мира, которые распространяют грубые и антиобщественные отношения. Этому надо противостоять, пресекать любые нарушения закона, показывать молодёжи отличия разных видов дружбы, предотвращая вербовку подростков в криминальные сообщества.

Воспитателям следует критиковать авторитарно-принудительные и неофициальные формы дружбы: сокрытие преступлений, оправдание уголовщины, утаивание фактов от правоохранителей, помощь преступникам, оправдание нарушений закона и др. Надо разъяснять их вред и аморальность. Сегодня нередко администрации предприятий, выгораживая своих работников, совершивших преступления, выдают им неоправданно положительные характеристики. Люди, занимающие принципиальную позицию, встречаются сегодня не часто.

Следует усиливать ответственность за дачу необъективных характеристик, за покровительство антиобщественных проявлений.

Немало «деловых людей» энергично заводят знакомства и дружбу с кем угодно, если чувствуют запах денег. Они не только делают широкие, щедрые жесты, но и вкладывают при этом определённые суммы с надеждой вернуть их сторицею. Такие «дружеские» услуги обычно письменно не оформляются, поэтому они довольно легко дают личную выгоду мошенникам. Это очень распространено в

среде примитивных дельцов, «кидал» и зомбированных игроков. Сначала разыгрываются невиданная удача, щедрость и гостеприимство, дружба, а то и любовь. Притупляется осторожность, а потом это оборачивается обычной «разводкой» (обманом на доверии), а обогатившийся «друг» исчезает.

Адепты авторитарной дружбы порой оказываются мошенниками, использующими форму дружбы для неравноценного обмена якобы бескорыстными услугами. Так некоторые хитрицы под видом своего подарка навязывают встречную услугу, которая намного дороже «дружеского» отдарка. Скажем, дарит дешевую хлопушку, чтобы получить бутылку дорогого коньяка. Мошенники широко используют возможности и уловки авторитарной ментальности и авторитарной дружбы: лесть, угодничество, подставки, подарки, «бескорыстные» дорогие услуги, куначество, «дружбу до гроба» и т.д.

Таблица 2.

МС	Нормы поведения при разных типах дружбы
Маши- нальный	Соблюдение традиций, выполнение привычных взаимодействий, новое стараются не начинать, не планировать и не загадывать, традиционный приём гостей
Принуди- тельный	Совместная защита от угроз, демонстрация покорности, повинования и соблюдения запретов, просьбы прощения и пощады, наказания за обман и сопротивление
Автори- тарный	Восхваление старших, благодарность главе, демонстрация преданности, угодливость, послушание, недопустимость критики старшего и выражения несогласия ему, лесть
Договор- ный	Ориентация на правовой аспект отношений, требование соблюдения обещаний и обязательств, взаимная выгодность соглашений, недопустимость обмана, недопустимость причинения вреда
Коллеги- альный	Активное участие в выработке решений, поддержка их выполнения, открытость, недопустимость обмана или утаивания существенной информации, общность интересов
Саможе- ланный	Должно быть полное согласие сторон

Руководителям и предпринимателям, конечно, следует хорошо понимать уловки наигранной авторитарной дружбы, сопровождаемой лестью, пустыми обещаниями, обманом, цинизмом, непорядочностью. Не следует наивно попадаться на этот примитивный крючок. «Уж сколько раз твердили миру...», что бесплатный сыр только в мышеловке. Если вам льстят, делают дорогие подарки, то это неспроста. Лыстец хочет чего-то, что для него дороже его подарков. Сегодня чаще всего хотят ваших денег.

Не отменить ли полностью авторитарную дружбу? Нет. Это необходимый этап в развитии ментальности молодёжи. Но авторитарную дружбу должны возглавлять достойные люди, подающие пример молодым. Если же среда организационно запутанная, лживая, ненадёжная, если в ней имеются непроверенные, сомнительные лица без ответственности, стыда и совести, а то и с криминальным или тёмным прошлым, то дружба с ними вредна. Она может быть очень опасной.

При авторитарном типе дружбы лидером должна быть не только авторитетная, но и культурная, добропорядочная личность. Если же дружба носит договорной характер, то она должна иметь и почитать правила и законы. Нужно хорошо продумывать условия договорных отношений. Не надо надеяться на волшебство дружбы. Ею надо грамотно управлять.

Что значит крепкая семья? Это семья, где чётко соблюдаются принципы и правила используемого механизма сотрудничества, который и будет обеспечивать порядок, взаимопонимание и эффективность.

Если это авторитарная семья, то должен обеспечиваться авторитет старших и в первую очередь главы семьи, соблюдаться субординация и т.д. Глава семьи должен дорожить своим статусом и оправдывать его.

Если же в семье используется принудительный механизм, то соответственно, должно быть эффективным принуждение, при котором сильный командует слабыми, а непослушание наказывается. Если семья сотрудничает на основе договорного механизма, то все вопросы преодоления разногласий должны быть заранее оговорены, зафиксированы и добросовестно выполняться. То есть крепкая семья – это эффективно функционирующий механизм сотрудничества супругов.

§ 9. УСЛОЖНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЗАДАЧ

Начиная решать какую-то задачу, мы из-за нашего ограниченного опыта обычно невольно её мысленно упрощаем, не предвидя всех будущих препятствий и проблем, с которыми встретимся. В процессе реализации своих замыслов мы почти всегда сталкиваемся с неожиданными трудностями, проблемами, с фактическим усложнением предполагавшегося хода решения задачи. Эти сложности обычно появляются как-то нежданно. То нет специалиста. То он болеет. То нет нужного материала. То случилась авария. То помешала погода. То сломался инструмент. То мешают другие дела или люди. И так далее, до бесконечности.

Задачи в конце концов обычно решаются, но через сумбурное преодоление трудностей, потерю времени, ресурсов и падение качества. Мы к этому уже привыкли, особенно если у нас не конвейерное производство, а скажем, строительство. Впрочем, везде и всюду могут возникать проблемы, препятствия, тормозящие и усложняющие решение задачи. Возникновение трудностей и помех – дело обыденное. Руководители, производственные отделы и диспетчерские службы во многом заняты повседневной борьбой с такими проблемами, возникающими от неожиданного усложнения задач.

Как мы выяснили выше, в Теории организационной деятельности понятие «сложность задачи» существенно отличается от традиционных представлений. В технических и кибернетических науках под сложностью подразумевают в первую очередь сложность алгоритма решения, инженерную сложность операций, вычислительную сложность и т.п. Традиционный инженерный взгляд здесь очень упрощён. Он обычно исходит из того, что если привычного задания начальство не изменило, то задача остаётся прежней и ничего нового не потребует. Сохранится алгоритм её решения, пригодны старая технология и имеющиеся навыки исполнителей.

Однако в ТОД всегда предполагается вероятность неожиданного усложнения условий решения задачи без всякой инициативы руководства. Старая, привычная задача может внезапно объективно усложниться из-за: изменения внешних условий, потери навыков,

ухудшения здоровья исполнителя, исчерпания ресурсов, безответственного отношения кого-то к задаче или даже появления противников её решения и так далее. И наоборот, выполнение задачи упрощается, если условия решения и состав участников стабильны, если растёт компетентность и улучшается отношение исполнителей к задаче, если нежданно добавились ресурсы и уменьшились помехи. Правда, так случается гораздо реже.

Усложнение производственных задач возникает не только из-за планового совершенствования их состава, но и из-за случайных изменений условий деятельности. Скажем, шахта годами решает одну и ту же задачу: выдаёт уголь на гора. Но всё время изменяются горно-геологические условия, возможности добычи, транспортировки, хранения и отгрузки. Таким образом, как бы ни старались люди поддерживать неизменными производственные процессы и обязанности, они не могут произвольно остановить перемены во внешних условиях деятельности. Поэтому усложнение организации выполнения задач следует рассматривать как постоянный и важный фактор.

Таким образом, в ТОД не исключают, а предполагают возможное усложнение задач по случайным причинам, а значит, и необходимость готовности к этому. Иначе усложнение задачи не только может снизить качество её выполнения, но и сорвать или ухудшить экономические результаты работы.

Если усложнение задачи превышает возможности оргсистемы, то бывает целесообразно усовершенствовать организацию её решения. Для этого можно идти по разным направлениям: 1) разбить задачу на более простые части; 2) повысить квалификацию и специализацию исполнителей; 3) повысить качество и согласованность сотрудничества участников; 4) усилить побуждение к решению задачи; 5) увеличить ресурсы на организацию решения задачи; 6) перейти к использованию более простых форм сотрудничества; 7) освоить более совершенную организацию.

Для эффективной организации коллективной деятельности всегда необходимо прогнозировать хотя бы наиболее массовые помехи и сложности. К ним, например, можно отнести: невыход кого-то на работу, поломку оборудования, нехватку материала, перебои в обеспе-

чении энергией и т.д. На прогнозируемый перечень возможных проблем может быть заранее предусмотрен комплекс мер, позволяющих не прерывать производственный процесс, включая использование резервных мощностей, перераспределение или изменение заданий и планов. Могут предусматриваться профилактические работы, использование резервного оборудования, создание инструкций по действиям в экстренных обстоятельствах и т.д.

Выше названо 7 направлений улучшения решения задач. Рассмотрим некоторые из них.

Пункт 2. Если планы неопытного руководителя срываются, то он зачастую ищет виновного исполнителя, чтобы устроить ему разнос и на этом успокоиться, не понимая, что всё в первую очередь зависит от организации работы, от обеспечения согласованности сотрудничества. Согласованность достигается: чётким планированием, распределением и перераспределением функций; правильной организацией технологического процесса; соблюдением режима работы; использованием графиков работы; диспетчированием; проведением планёрок и совещаний; проведением тренингов по узловым процессам взаимодействий; внедрением регулярной оценки качества работы; правильным выбором способов побуждения к работе (угрозы, наказания, контроль, усиление ответственности, призывы, демонстрация примеров, моральные и материальные стимулы, сближение интересов участников и т.д.).

По пункту 5. Некоторые работники в силу низкого ментального развития не вписываются в используемую систему оплаты труда. Будучи, например, переведёнными на сдельную оплату, они стремятся заработать намного больше того, что реально могут выполнить, и делают это за счёт снижения качества. Чтобы урвать больше, используют подтасовку результатов, наглость, демагогию, обман или двусмысленность трактовки формулировок в нормативах и регламентах.

Таких социально незрелых работников полезнее перевести на более простую систему оплаты (скажем, с договорной на авторитарную или повременную), в которой ведётся строгий учёт рабочего времени. Однако при авторитарном механизме нужен чёткий контроль за работой исполнителей.

Пункт 6. Переход к более простым формам сотрудничества возможен только при разбиении больших задач на простые части. Иногда, например, авторитарная организация и оплата труда не побуждают каких-то исполнителей работать лучше и больше. Скажем, где-то грамотные, зрелые специалисты не дают должной отдачи, работая спустя рукава, а молодому начальнику бывает трудно заставить их работать в полную силу, поскольку в душе они считают себя умнее и достойнее его. Это может происходить в случаях, когда сложность решаемых задач превышает совершенство системы управления и оплаты труда. Простое увеличение должностных окладов может решить эту проблему лишь частично. С увеличением оклада качество работы может не измениться. Выход возможен путем освоения более совершенного механизма сотрудничества. Но такой шаг требует от руководителя высокой управленческой квалификации и соответствующей перестройки в организации труда.

Как обнаруживается незапланированное усложнение задачи? Допустим, задача – уборка помещений. Обычно проблем нет. Всегда в помещении чисто. Но вот стали замечать, что качество уборки ухудшилось. Выяснили причину. Она заключалась в том, что уборщица для повышения заработка по своей инициативе взялась убирать большую площадь. Но годы шли и ей стало физически труднее работать. Проблема, конечно, решаемая. Можно отправить уборщицу на пенсию и принять другую, можно уменьшить норму обслуживания помещений, повисить материальное стимулирование работы, оснастить уборщицу более производительными средствами и т.д.

Таких ситуаций, когда технически задача не изменяется, а организационно усложняется, довольно много. Причины самые разные: ухудшение климата, понижение качества материалов, случайно возникающие помехи, болезни, поломки и многое другое. Если это причины непредвиденные, то обычно сначала ухудшается работа, потом это обнаруживается, и лишь затем организационно решается возникшая проблема. Если же такие причины предсказуемы, то на каждую из них можно заранее разработать комплекс соответствующих мер, загодя отработать их и использовать, когда понадобятся.

Инженерное видение задачи часто бывает локальным, ограниченным, оторванным от будущих внешних условий. Рассмотрение же задачи в организационном аспекте акцентирует внимание на зависимости решения от массы внешних факторов, возможных помехах, условиях, в которых задача решается. Например, уборка помещений в техническом аспекте состоит из действий уборщицы по влажной уборке полов и протиранию пыли.

Если же рассматривать её в организационном аспекте, то в поле зрения попадают: контроль качества уборки, регламенты работы, планы, графики, нормативы, оценка качества, стимулирование, поощрения или наказания, обеспечение моющими средствами и инвентарём, мелкий ремонт и т.п.

Неопытные руководители зачастую имеют инженерный взгляд на решаемые задачи. Организационные вопросы для них возникают неожиданно, как испытание трудностями. Между тем все эти случайности обычно закономерны. Их по возможности следует заранее предвидеть и предусматривать соответствующие контрмеры. Если, скажем, возможны перебои с электроэнергией, то должен быть заранее предусмотрен четкий комплекс мер по обеспечению аварийным электропитанием.

Организационный аспект часто наивно игнорируется в пользу примитивного понимания стоящих инженерных задач. Для рядового рабочего простительно видеть лишь инженерно-технологическую сторону работы, а вот для начальника цеха или мастера такое ограниченное видение задач недопустимо. На каждую технологическую операцию зачастую приходится с десятков организационных. Это тем более верно, если произошел серьёзный сбой в работе и надо что-то исправить или делать заново. Организационный аспект обычно более сложный и трудоёмкий, чем отработанный годами инженерный, закреплённый в чертежах и технологических картах. При подготовке производства не следует забывать и об организационных процессах.

Усложнение организации выполнения задач не только возможно, но практически неизбежно, по крайней мере, это случается очень часто, а потому его следует заранее прогнозировать и предусматривать соответствующие меры. Инженерные задачи стабильны. Их сложность относительно неизменна, пока сами люди не решат

сделать какие-то изменения. Поэтому чертежи многих деталей зачастую могут без изменений использоваться годами.

Совсем иначе обстоит дело в организационных задачах. Их сложность часто возрастает без всякого желания организаторов. И каждый раз необходимый комплекс организационных действий может значительно отличаться. Это свидетельствует о том, что организационно-управленческая деятельность нестабильна и часто гораздо сложнее чисто производственной. Она имеет свойство незапланированно усложняться.

В одной фирме понадобилось установить замки в две внутриофисные двери. Сначала пригласили плотника, давшего объявление: «Выполняю любые плотницкие работы». Приехал мужчина в помятом комбинезоне с минимумом инструментов и, не торгуясь, взялся за дело. Работал кустарно, обсуждая с заказчиком по ходу дела каждую из возникающих проблем, а заодно узнавая, нет ли ещё какой-нибудь работы. Задание выполнял полдня, замок врезал не очень аккуратно. Торгуясь, получил оплату и недовольный ушёл.

Для установки замка на другую такую же дверь вызвали плотника, давшего объявление из двух слов: «Врезаю замки». Приехал молодой человек, снял дублёнку и дорогую шапку, уточнил заказ, достал из кейса отличный набор инструментов с автономным питанием и за 15 минут красиво установил замок. За работу взял вдвое меньшую оговоренную сумму и вежливо попрощался.

Различие между этими плотниками в том, что первый «универсал» выполнял задание долго, кустарно и не технологично. У него всё время возникали неожиданные сложности. То он искал нужный инструмент, то его налаживал, то обсуждал, как выполнить очередную операцию, и т.д. Работу делал медленно, не очень профессионально и не очень качественно. Второй же плотник, несмотря на свою молодость, привычными четкими движениями, без суеты быстро, красиво, без лишних разговоров качественно поставил замок.

С технической точки зрения оба плотника выполняли одинаковые задания. Разница была в лишь в организации работы, производительности и оплате. Первый кустарно, экспромтом преодолевал возникающие трудности, теряя время и качество, торгуясь по каждому

поводу. Второй же чёткой организацией своей работы и наличием нужных инструментов исключил проблемы и трудности.

Он ничего другого, кроме врезки замков, в рекламе и не обещал. Но для названной работы был прекрасно оснащён и обладал более высокой производительностью труда. Судя по всему, он в день зарабатывал существенно больше своего конкурента, «мастера на все руки», беря с клиентов меньшую плату, но выполняя на много больше заказов. Его работа практически исключала неожиданности, ненужную суету и лишние разговоры. Возможные сложности врезки замков были им заранее учтены и решены набором инструментов и технологией работы.

Понятие сложности задач – одно из важнейших в концепции ТОД. Более совершенные механизмы сотрудничества появляются тогда, когда применяемые механизмы уже не обеспечивают достаточно эффективного решения усложнившихся задач. Современная цивилизация столкнулась с повсеместным усложнением задач. Это происходит на фоне финансовых, экономических, демографических, энергетических, экологических и других кризисов.

Они организационно усложняют решаемые задачи, хотя эти кризисы, в принципе, разрешимы. Проблема в растущей организационной сложности этих задач, в том, что применяемые механизмы не обеспечивают достаточно эффективного их решения. Из-за этого приходится осваивать более совершенные механизмы сотрудничества.

§ 10. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

В каждом механизме сотрудничества свои принципы и особенности работы с персоналом. Они названы в таблице 1. Наибольший опыт в подборе руководителей имеет авторитарная организация. Каждая кандидатура в руководители проходит здесь обычно многолетнее, постепенное повышение в должности по всем ступеням иерархии. На каждом уровне карьерной лестницы индивид приобретает соответствующий опыт, осваивает очередную ступень профессионального роста. Это довольно естественный и логичный принцип ка-

рьерного роста происходит здесь очень естественно. Индивид постепенно растёт профессионально и морально готовится к компетентному руководству, а заодно набирает необходимый авторитет в глазах будущих подчинённых.

Таблица 1.

МС	Принимают на работу тех, кто...	Требования к руководителю	Недостатки системы кадрового роста	Слабое звено в подборе подчинённых	Недостатки подбора руководителей
Принудительный	признаёт силу и боится начальника	Сила, смелость, решительность и надёжность	Жестокость борьбы за должность, акты вредительства	Набирают тех, кто слабее начальника	Подбирают слабых, неинициативных
Авторитарный	уважает главу и подчиняется ему	Наибольший авторитет в коллективе	Карьеризм, слабость заместителей и помощников	Берут тех, кто не сможет соперничать	Принимают безинициативных, кто не соперник
Договорной	более выгоден как партнёр	Обладание ресурсами и правами	Каждый за себя, за личную выгоду, отсутствие сплочённости	Господствует корыстолюбие	Сложность воспитания участников
Коллегиальный	очень компетентен и умел	Высшая компетентность	Сложность поиска и подготовки руководителей	Огромное разнообразие мнений	Сложность нахождения кандидатур

При авторитарном руководстве начальник должен быть самым компетентным, безошибочно и своевременно дающим нужные распоряжения и указания. Но находить таких всесторонних универсалов всё труднее, ведь задач всё больше и они всё сложнее. И если руководитель делает ошибку, давая неправильное указание, то это просто разрушает дело, приносит огромный вред.

В крупных авторитарно организованных структурах первые руководители часто предпочитают иметь слабых заместителей, чтобы они не могли претендовать на место первого, составляя ему конкуренцию как реальный соперник. Это недостаток данного механизма.

Роль руководителя для успеха дела при авторитарном механизме исключительно большая. Она велика и в договорном механизме. Но в нём участники всё-таки более самостоятельны. Поэтому их действия не столь зависимы от руководителя, как в авторитарном механизме, который постепенно теряет свой потенциал.

Страны СНГ закономерно переходят от авторитарного к договорному типу организации. Поэтому доля авторитарных отношений будет сужаться, а договорных – расширяться. Принципиальное решение этой проблемы заключается в массовом, обоснованном переходе государственных организаций с использования авторитарного механизма на договорный. Подробнее об этом говорится в § 5 раздела 7 настоящей книги. Если при авторитарном подборе персонала работников нанимают прежде всего с учётом готовности подчиняться конкретному начальнику, работать для него, то в договорной оргсистеме принимают тех, кто способен работать более самостоятельно, выполняя заключённые соглашения. Работа которых будет наиболее выгодна руководителю в условиях рыночного сотрудничества. Эти условия следует чётко формулировать, а отношения с наёмным работником должны вписываться в установленные и согласованные правила сотрудничества. Договорные отношения предполагают использование массы правил, положений, нормативов, соглашений и контрактов. Без этого договорный механизм работать не может.

Авторитарные системы требуют, чтобы первые руководители имели большой авторитет как люди, в совершенстве знающие все аспекты работы коллектива, все технологии и технические средства, что сегодня становится всё более проблематично. Действительно, где найти такого всезнайку, директора, знающего все задачи и способы их решения на каждом рабочем месте всего предприятия?

Такого человека найти всё труднее, а то и невозможно. Вместо построения авторитарной пирамиды прав и компетентностей необходимо создать договорную систему отношений, в которой деятельность корректируется не огромным объемом контроля и указаний начальства, а правилами и регламентами сотрудничества. Где истина определяется не старшинством должности, а соответствием действий участников договорным правилам сотрудничества участников.

Подбирая персонал, желательно учитывать соответствие друг другу внутреннего настроения (ментальности). Так, например, если используется авторитарное сотрудничество, то в диапазоне, скажем, 35 - 45 ус у начальника линия графика ментальности должна соответствовать роли ведущего (т.е. сплошная линия находится в положительной зоне), а у подчинённого в этом же диапазоне должна быть пунктирная линия ведомого. Такое сочетание способствует согласованности сотрудничества между этими лицами. Но если в этом диапазоне у обоих настроений быть ведущими, то это вызовет противоречия. Оба давать распоряжения не могут. Это неконструктивно. Начнутся споры и разлад.

Но в каждом механизме свои требования для обеспечения согласия. В принудительном - каждый должен признавать превосходящую силу начальника. В авторитарном ведомые должны признавать главенство старшего. В договорном - каждый должен соблюдать правила и соглашения, рассматривать предлагаемые условия соглашений и быть готовым к компромиссу. В коллегиальном - стороны должны конструктивно относиться к мнению друг друга и искать совместное решение.

Оценивая по графикам ментальности настроений участников сотрудничества можно предсказать степень будущего взаимопонимания (согласованности позиций) между ними. На этой строго научной основе можно подбирать персонал и давать ему полезные рекомендации для недопущения или преодоления возможных разногласий.

§ 11. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОРУЖИЕ И РАЗВАЛ СССР

Организационное развитие оргсистем исторически идёт неравномерно, но практически не останавливается. Мало того, в мире постепенно усиливается конкурентная борьба между компаниями, странами и цивилизациями, что требует всё более совершенной, эффективной и гибкой организации. Соперничество между великими державами превращается сегодня в ожесточённые гибридные войны. Развитые страны, понимающие невозможность использования оружия массового поражения, всё шире и интенсивнее применяют неле-

тальные формы борьбы: экономические, психологические, информационные, организационные и др. Впрочем, «нелетальные» мягко сказано. В нынешних «негорячих» войнах гибнет людей часто не меньше, чем в традиционных.

Спецслужбы западных стран, понимая важность и уязвимость организационных систем, стали целенаправленно тайно заниматься их дезорганизацией для подрыва государств-соперников. При этом под видом гуманитарных акций применяется замаскированное разрушение официальных организационных систем, что нередко приводит к катастрофическим последствиям, как это случилось на закате СССР.

Когда где-то госаппарат не поддается разрушению изнутри, спецслужбы не брезгуют ограниченными военными акциями и спецоперациями. Иллюстрацией может служить американская деятельность на Ближнем Востоке, в Южной Америке, Северной Африке и в других регионах мира.

Так называемые «цветные революции» и тайное использование терроризма против своих конкурентов также следует относить к применению организационного оружия. Характерными приёмами организационных войн являются: подмена эффективных руководителей на плохих, а то и на засланных агентов влияния; рейдерские захваты стратегически важных предприятий; юридически подготовленный захват руководящих должностей, замена владельцев организации; подкуп руководителей; клевета и демагогия; использование Интернета и социальных сетей для подрывной деятельности; популистская ложь; дезинформация общественности; разжигание ксенофобии и ненависти; навязывание вредных идей и партнёров; экономические санкции; удушение кредитами и многое другое, разрушающее официальные организационные системы.

Обыватель обычно не замечает тайного применения организационного оружия и даже наивно участвует в разрушении собственной страны под лозунги свободы и демократии, в то время как организаторы диверсии остаются в тени. Прозрение наступает, когда развал уже свершился и утраченного не вернуть. Так, например, произошло на Украине после обретения ею «независимости» в 2014 году.

Освоение и знание Теории организационной деятельности даёт руководителям не только понимание состояния и развития системы

управления, но и позволяет легче распознавать организационные диверсии. В дальнейшем следует ожидать постепенного освоения более совершенных механизмов, вначале авторитарно-договорных (т.е. рыночных), а затем и договорно-коллегиальных форм организации. ТОД не только повышает возможности улучшения управления, но и освещает перспективы социального развития.

Рыночная организация немыслима без использования как договорного, так и авторитарного механизмов. О присутствии при капитализме авторитарного механизма свидетельствуют, например, неравенство возможностей, порождаемое частной собственностью, использование принципов единоначалия, работа чиновников государственного аппарата, существование президентов и даже монархов в странах с развитой рыночной экономикой. Что это, как не авторитарные элементы организации! Без них в диапазоне 30-60 ус пока не обойтись. Рыночных организаций с применением только договорного механизма в природе практически не существует и существовать не может.

Мало того, бездумное разрушение и упразднение действующего авторитарного механизма может подорвать любое государство, как это произошло в СССР, но не произошло в Китае, где при переходе к рынку авторитарный механизм не уничтожили, а эффективно используют для освоения договорного. Такое следование законам ТОД полностью себя оправдало и подтверждено фантастическими успехами хозяйственного развития КНР.

В 2011 году в арабских странах произошли так называемые «революции», которые многие на Западе и Востоке приветствовали и назвали «арабской весной». Ваш покорный слуга в сентябре 2012 года на основе ТОД в своей статье предсказал начало длительной полосы беспорядков в арабском мире, назвав эти события «весной арабской трагедии»¹. Люди, питавшие радужные надежды на эту «весну», были раздражены моей негативной оценкой предстоящих событий и возмущались: «Как вы можете арабскую весну называть

¹ Г. Ваниев «Теория организационной деятельности», 2012, статья «Весна арабской трагедии», стр. 72

трагедией? Это же прогресс!» Но прошедшие годы не только подтвердили мой прогноз, но и явили невиданный масштаб и трагичность развития ситуации на Ближнем Востоке.

Знание объективных законов организационного развития позволяет правильнее ориентироваться в любых ситуациях. Так называемый «здравый смысл» в организационной сфере часто бывает заблуждением. Люди нередко наивно радуются тому, что со временем неожиданно приносит им большие несчастья. Это типичная ситуация для «цветных революций». В организационной сфере у руководителей, а тем более у обычного населения, налицо массовая управленческая безграмотность.

Большую роль ТОД способна сыграть в условиях развернувшихся в мире войн нетрадиционного типа путём провоцирования «цветных революций», применения стратегии управляемого хаоса, массового использования спецопераций, агентов влияния и др. «Цветные революции» – это одна из форм организационной борьбы с намеченной жертвой, это политические перевороты.

Теория организационной деятельности открывает не только резервы обеспечения согласованности, но обнажает причины и элементы возможной несогласованности, дезорганизации. Это как раз та ахиллесова пята многих государств, которая всё чаще используется США в качестве организационного оружия. Агрессор применяет на первый взгляд совершенно безобидные и даже гуманные формы законных акций, наносящие в конечном счете огромный ущерб жертве агрессии. Так подрывают государства с помощью взяток и демагогии о правах человека, провоцирования массовой миграции азиатских и африканских беженцев в Европу, морального развращения молодёжи, подрыва с помощью наркотиков демографического потенциала стран-конкурентов и многого другого.

Организационная война сегодня – одна из основных форм работы спецслужб. Наивно думать, что стратегический противник в этой ожесточённой войне подарит нам секретные наработки новейших методов организационной борьбы или предупредит: «Иду на Вы». Сегодня следует опираться на собственную передовую науку управления. Теория организационной деятельности является именно такой стратегически значимой, фундаментальной наукой в сфере управления людьми, позволяющей целенаправленно и обоснованно улучшать

регулирование любой деятельности и противостоять применению организационного оружия.

Если искать научные аналогии, то место Теории организационной деятельности среди наук об управлении можно сравнить с ролью и статусом аэродинамики в авиастроении. В самолётах модернизируют всё: двигатели, планер, приборы, оснащение... Но это всё может быть оправдано, если учитываются законы аэродинамики. Так и при совершенствовании организационного управления можно улучшать технические и программные средства, связь и оргтехнику. Но всё это будет эффективным, если соблюдаются и используются объективные законы организационных систем, т.е. законы ТОД. В противном случае любая, самая изощрённая, модернизация себя не оправдает.

В целом Теория организационной деятельности не только даёт возможность принципиально по-новому увидеть и глубже понять каждую оргсистему, но и открывает небывалые перспективы их совершенствования. ТОД создала прекрасные возможности впервые по-настоящему опереться на науку управления в любых организационных системах и весомо поднимать их эффективность.

Развал СССР и образование на его территории ряда новых государств сопровождалось их фактическим отказом от социалистического пути развития, крушением прежней идеологии и массовым увлечением либеральной мифологией глобального рынка, на периферии которого фактически эти страны оказались. Им не нашлось достойного места в мировой системе разделения труда.

Парадоксально, но переход на рыночные методы хозяйствования совпал с бурным началом кризиса мировой рыночной системы. И в этот сложный момент новые страны оказались ослабленными, поскольку помимо организационной разрухи они столкнулись с мировоззренческой разрухой, потерей четкой идеологической ориентации.

Это очень мешает концентрации усилий на решении главных проблем развития. Но чтобы быть экономически и политически успешными, необходимы чёткие идеологические ориентиры. Проблема в том, что традиционные идеологические теории на тот момент себя не вполне оправдали, а другие полностью потеряли поддержку населения.

Центральным объектом исследований в ТОД являются отношения сотрудничества. Термин «отношения сотрудничества» не надо путать с понятием «производственные отношения» из марксистской политической экономии, где они трактуются как «отношения в процессе общественного производства и движения общественного продукта от производства до потребления». Отличие между трактовками принципиальное. Понятие «производственные отношения» К. Маркс использует для рассмотрения прибавочной стоимости, обвинения буржуазии в эксплуатации и оправдания классовой борьбы пролетариата.

Термин же «отношения сотрудничества» в ТОД используется для обеспечения согласованности сотрудничества в любых сферах: промышленность, наука, культура, торговля, транспорт, военное дело, политика, общественная деятельность и т.д.

Выражаясь образно, можно сказать, что Карл Маркс искал то, что разделяет людей (капитал, классы, прибавочный труд и прибыль), а Теория организационной деятельности изучает, как объединять людей для более эффективной работы (механизмы сотрудничества, организационные системы). Поэтому между «производственными отношениями» по Марксу и «отношениями сотрудничества» в ТОД существует принципиальная разница. Используются совершенно разные методологические установки и преследуются разные цели.

Почему Лебедь, Рак и Щука из известной басни Крылова не могут сдвинуть телегу? Такие проблемы марксистская политэкономия пытается решить, образно говоря, ища виновных, а ТОД – ища способы согласования и повышения эффективности сотрудничества.

Тщательное изучение каждого механизма сотрудничества позволило понять их возможности и выявить множество закономерностей развития. Одна из них – чередование характера механизмов. Нечётные механизмы являются коллективистскими, а чётные – индивидуалистскими. То же самое происходит с внутренним настроением людей. По мере развития ментальности и перехода её с каждого предыдущего механизма на последующий, соседний, люди переходят от поддержки, скажем, коллективистских принципов авторитарного механизма к индивидуалистским – договорного. Затем в случае дальнейшего развития происходит переход от индивидуалистских принципов договорного к коллективистским принципам коллегиального и так

далее. Соответственно, изменяются нормы поведения людей и их мораль.

Поскольку сейчас наше общество переходит от преимущественного применения авторитарного механизма к договорному (рыночному), коллективистские принципы сотрудничества в обществе всё более вытесняются индивидуалистскими. Это объективная закономерность, которая со временем неизбежно снова приведёт к вытеснению индивидуалистских принципов (договорного механизма) коллективистскими (коллегиального).

Рассматривая развитие организационных механизмов, следует понимать, что в реальности они представляют собой не лестницу с дискретными ступенями, а достаточно плавные переходы от одного механизма к другому.

Существует целый ряд законов функционирования и развития оргсистем. Скажем, закон попарного применения соседних механизмов. Таких пар всего пять: машинально-принудительная; принудительно-авторитарная; авторитарно-договорная; договорно-коллегиальная и коллегиально-саможеланная. Такой дуализм расширяет диапазон эффективного использования соседних механизмов потому, что они достаточно близки по принципам действия и способны компенсировать недостатки и расширять возможности друг друга.

В одной и той же организационной системе могут использоваться все шесть механизмов сотрудничества, но, разумеется, в очень разной степени. Один может преобладать и даже господствовать в то время как другой – практически не применяться, какой-то применяется эпизодически, в решении лишь некоторых задач. И так далее. Кроме того, разные задачи могут выполняться с помощью разных механизмов.

Организационные системы обычно отличаются друг от друга составом и степенью использования разных механизмов. Можно сказать, что у каждой из них есть своё оригинальное лицо. В сотрудничестве с разными людьми можно использовать разные механизмы, но с одними и теми же людьми эффективно можно использовать обычно только соседние. В противном случае будут возникать противоречия в отношениях и снижаться эффективность совместной деятельности.

Исторически значимые этапы организационного развития общества можно выделять по ведущему, преобладающему механизму сотрудничества. Так, при первобытно-общинном укладе господствовал машинный механизм сотрудничества, при рабовладельческом – принудительный, при феодальном – авторитарный, при капиталистическом – договорный. Очевидно, что при ведущей роли коллегиального механизма появится следующая форма общественного устройства коллективистского типа. Не мудрствуя лукаво, назовем её социалистической. При этом ведущим, господствующим механизмом должен быть коллегиальный механизм, но на разных уровнях и в разных задачах могут применяться и другие механизмы.

Советская «социалистическая» организация ввиду особых исторических условий уже изначально была противоречивой. Большую часть времени существования СССР это была преимущественно авторитарно-принудительная организационная система, по форме сотрудничества подобная феодальному и монархическому устройству общества. Но, следуя учению классиков и последователей марксизма, на государственном уровне были провозглашены социалистические принципы: общественная собственность на средства производства; централизованное плановое хозяйство; приоритет общественного над личным; нацеленность государственной власти на социальную справедливость; всестороннее развитие всех членов общества; противостояние мировому капитализму и всем его проявлениям (эксплуатации человека человеком, частной собственности на средства производства, большому материальному неравенству, ограблению бедных и слабых).

Полуфеодальная, авторитарная организационная реальность в СССР логически противоречила провозглашавшимся социалистическим лозунгам равноправия и справедливости. Это противоречие – не злонамеренный обман, а объективная коллизия, возникшая из-за стремления революционеров, захвативших власть в 1917 году, быстро перестроить общество, перескочив из феодализма в социализм, минуя стадию капитализма. Торопиться большевиков заставляло и враждебное капиталистическое окружение, и неумолимое приближение мировой войны.

Политическая решительность и примитивность действий властей при первоначальных социальных преобразованиях объясняются принципами используемых механизмов (авторитарным и принудительным), в которых место демократии занимают авторитет лидера, единоначалие и решимость представителей голодающей бедноты. С позиций ТОД это легко объясняется неизбежностью первоначального использования данных механизмов.

По законам ТОД последовательность организационного развития предполагает, что после принудительного механизма (военный коммунизм) следует авторитарный (или авторитарно-принудительный в виде диктатуры пролетариата), затем – договорный (рыночный) и только потом – коллегиальный (социалистический). Большевики были вынуждены сразу из феодализма (авторитарный механизм) вести страну к социализму (коллегиальный механизм), то есть попытались прыгнуть через ступеньку капиталистического этапа общественного развития (с ведущей ролью договорного механизма). Это в принципе было невозможно даже теоретически.

В борьбе с капитализмом большевики, естественно, не могли долго базироваться на его организационной основе (договорном механизме), плодить тем самым своих классовых врагов. В 1920 годах для хозяйственного восстановления страны была предпринята попытка быстрого освоения рыночных отношений. Однако правящая партия, видя в НЭПе угрозу своему авторитарному правлению, эксперимент отменила и взяла хозяйственное управление страной в свои руки. Но в начале 90-х годов авторитарную систему управления снова разрушили, что привело к развалу автократической организации и крушению СССР.

Объективной последовательности развития механизмов сотрудничества тогда ещё не знали, поскольку ТОД еще не была создана. Само существование СССР по сути было огромным социальным экспериментом, попыткой перейти к социализму, минуя стадию капитализма. Пока пытались осуществить этот скачок, идеологически запутались, попав в сети буржуазной пропаганды. В 60-90-е годы советская, полуфеодалная, морально переродившаяся номенклатура прониклась буржуазными ценностями, либеральной идеологией объективно развивавшегося рыночного уклада (развились: жажда богатства, материального благополучия, накопительство, эгоизм,

спекуляция, коррупция и т.д.). Советский строй не устоял против объективно растущей силы золотого тельца.

Сначала договорный механизм использовался преимущественно в неофициальных формах, но в горбачёвские времена он перешёл на легальное положение (разрешено всё, что прямо не запрещено). И тут плотину прорвало. Неудовлетворённые материальные потребности миллионов людей в СССР вдруг получили возможность легальной и полулегальной реализации через использование тысяч способов официального и неофициального зарабатывания денег. Авторитарная система, на которой базировался СССР, идейно проиграла.

Тот тип социализма, который был в СССР, в организационном плане использовал авторитарный и принудительный механизмы, присущие отчасти феодализму, а отчасти рабовладельческому обществу, несовместим с рынком. Однако в идеологическом плане государство и правящая партия в СССР как могли культивировали социалистические идеи, пытаясь построить общество коллективистского типа, которое называли социализмом. Обострилось противоречие между провозглашаемыми лозунгами и реальной практикой организации управления. Это ослабляло оргсистему. Экономическая эффективность народного хозяйства в позднем СССР (постсталинский период) падала. Организационная практика, объективная потребность повышения эффективности хозяйствования и потребность повышения благосостояния народа закономерно толкали общество к преобразованиям, к переходу на рыночные рельсы.

Уже в шестидесятых годах прошлого столетия правящие круги СССР тихо признали преимущества рыночной организации над авторитарной. Под руководством КПСС начались неуверенные экономические эксперименты по освоению рыночных принципов, которые объективно противоречили социалистическим принципам. Внутреннее идеологическое брожение и внешнее давление привели в начале девяностых годов к официальному разрушению авторитарных основ управления государством (отмене ведущей роли КПСС, разрешению частной розничной торговли, производственных кооперативов и др.). Поскольку рыночные преобразования в СССР осуществлялись не на научной основе, а под фактическим руководством спецслужб стратегических противников СССР и России, то проведе-

ние реформ вылилось в банальный подрыв государства, разграбление национальных богатств СССР иностранцами, их ставленниками и местным жульём, а также в разрушение существовавшего общественного уклада и социальных достижений.

Надо признать, что развалу СССР предшествовал проигрыш в идеологической борьбе. Почему же так произошло? Потому, что освоение договорного механизма объективно было назревшим, а авторитарный уже себя изживал. На смену полуфеодальной авторитарной советской организации хозяйствования объективно осваивалась рыночная, договорная, но в самом диком виде. Иначе и быть не могло. Для сложившихся условий это был неизбежный общественный процесс. Другое дело, что этот переход с моральной и материальной точек зрения произошел самым мерзким образом, с ограблением страны и каждого её гражданина. Почему? Потому, что «элита» общества была занята не настоящими реформами, а полукриминальным и чисто криминальным обогащением за счет продажи всего государственного, которое «плохо лежало».

От авторитарно-принудительного типа хозяйствования (в СССР), «строгого главенства», одни страны бывшего СССР резко перескочили на авторитарно-договорной тип организации – «выгодное главенство», что соответствует дикому капитализму. Другие же – к авторитарно-принудительной организации (П+а) «принуждению». Об опережающем развитии демократии в Киргизии наивно говорилось много. Но это отнюдь не свидетельствует о прогрессивности реальной организационной системы государства.

Что касается России, то она пришла к капиталистическому столу (Д+а, «рынок») с большим отставанием от Западной Европы и соответствующими потерями. Поскольку страна была крайне ослаблена экономически и политически, ей было уготовано место на периферии мировой капиталистической системы. Социалистические завоевания во многом оказались утраченными. Полное уничтожение государства не произошло только благодаря немалым традициям российской государственности и определённом сопротивлении некоторых частей бывшего советского общества (офицерского корпуса армии, ВПК, секретных оборонных организаций и спецслужб.)

Парадокс в том, что к приходу России в глобальный капитализм он уже с головой погрузился в катастрофическую пучину системного

кризиса, исчерпав внутренний потенциал развития. Капитализм в мире сейчас уже дышит на ладан. Спасти его может только какое-нибудь чудо вроде внезапного получения гигантских ресурсов, как это произошло с США в конце XX века за счёт СССР. Мы живём в эпоху нарастающего краха глобального рыночного хозяйства. Капитализм снова лихорадочно ищет сакральную жертву для своего спасения, не понимая, что согласно Теории организационной деятельности на смену рыночной (договорно-авторитарной) организации должна прийти договорно-коллегиальная организация социалистического типа.

Чтобы проследить закономерность появления коллегиальных элементов из развития предыдущих механизмов, приведём здесь выдержку из «Атласа организационных систем» в виде таблицы 1 с характеристикой важнейших элементов организации в разрезе каждого из механизмов сотрудничества, включая коллегиальный.

Таблица 1.

Элементы организации	Маши-нальный	Прину-дитель-ный	Авторитар-ный	Договор-ный	Коллеги-альный
1. Цель ор-ганизации	Сохране-ние при-вычного по-рядка	Принуж-дение, захват, победа	Обеспечение превос-ходства руко-водителя	Частная ма-териальная выгода	Общая польза для участников
2. Духов-ная основа	Тради-ция, при-вычка	Вражда, месть, обида, злость	Вера в во-ждя, патрио-тизм, често-любие	Индивиду-ализм, алч-ность	Коллекти-визм
3. Согласу-ющие эле-мент	Привычка	Угроза	Авторитет	Личная вы-года	Общий интерес
4. Понятие справед-ливости	Соблюде-ние тради-ции	Сильный всегда прав	Кто старше, тот и прав	Закон строг, но справед-лив	Общее решение
5. Кто при-нимает ре-шения	Традиция	Самый сильный	Глава, стар-ший	Правомоч-ные сто-роны	Все участ-вующие
6. Чьи ин-тересы	Соблюда-ющих тра-диции	Тех, кто сильнее	Тех, кто старше по статусу	Собствен-ника, име-	Каждого и всех вме-сте

превалируют				ющего законное право	
7. Отношение к критике и протестам	–	Как бунт	Как подрыв авторитета	Закон – критерий правильности	Если всех убедил, то значит прав
8. Как решают споры	Споров нет	Споры пресекаются	Прав старший, младших игнорируют	По закону, договору, компромиссу	Нахождением консенсуса
9. От кого ждут несправедливости	Не обсуждается	От самого сильного	От самого старшего	От нарушителя закона, соглашения	Несправедливость невозможна

Характер элементов коллегиального механизма закономерно вытекает из развития элементов предыдущих механизмов, их целей, морали и принципов, а также получен из наблюдений за опытом, пусть и небольшим, коллегиального сотрудничества. В таблице 1 отсутствует графа саможеланного механизма, потому что, во-первых, он для нашего времени не так актуален, во-вторых, он обычно не встречается в виде целой организационной системы, а потому его характеристики были бы выведены как предположительные, тогда как остальные (приведённые в таблице 1) получены на основе анализа реального опыта, а не предположений.

§ 12. МЕЖДУНАРОДНЫЕ И МЕЖНАЦИОНАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Исходя из рассмотренных закономерностей, гораздо легче понять многие проблемы в отношениях между странами и народами. Возьмём, например, отношения между Россией и Беларусью на 2020 год. Формально это две независимые страны, между которыми действует договор о неком союзном государстве. Отношения между ними договорные, т.е. формально равноправные. Значит, каждая из сторон самостоятельна и не может требовать себе каких-то льгот от так же

независимого партнёра сверх тех, что официально предусмотрены в соглашении. Если же одна сторона требует поблажек на основе «особых» «братских» отношений, то это уже соответствует авторитарному механизму, для которого в данном случае нет правовых оснований.

Поскольку Беларусь скажем в 2020 году не хотела признавать главенства России в союзном государстве, то ей нельзя было рассчитывать и на опеку «старшего брата», получение от него льгот и привилегий. Александру Григорьевичу Лукашенко надо было выбирать: либо крестик снять, либо трусы надеть, или, как заметил В. Путин, «мухи отдельно, а котлеты отдельно». Иначе выходит правовая коллизия, путаница.

Страны бывшего СССР получили независимость фактически на основе использования некоторых норм права, т.е. договорного механизма сотрудничества, при котором каждый партнёр имеет право на независимость и самостоятельность. Но, строя реальные отношения между собой, они тогда тоже должны пользоваться договорными, равноправными отношениями, т.е. без «старших» и «младших» братьев, а только на основе взятых на себя по договорам обязательств. На деле же в силу господствующей с советских времен авторитарной ментальности элит и фактического неравенства возможностей разных стран авторитарные отношения волей-неволей проявляются. С этим невозможно не считаться. Всё-таки реально кто-то получается «ровнее других». Это объективность, которую сегодня невозможно игнорировать или мгновенно устранить. Отсюда нередко проявляются элементы авторитарных отношений, отражающиеся в различных решениях и действиях, даже в выборе мест встреч. Отсюда и у простых людей появляются сомнения в возможности равноправных отношений, справедливости соглашений между странами, подозрение в ущемлении их национальных интересов из-за неполного равенства сторон и т. д.

Сегодня на пространстве СНГ немало людей, мечтающих о воссоздании СССР. Может ли ТОД что-то прояснить по этому поводу? Поскольку в СССР использовался преимущественно авторитарный тип организации, то о фактическом равенстве положения всех республик, народов и национальных элит в одной стране не могло быть и речи. Кто-то возразит, мол, центр щедро помогал национальным

окраинам, направляя туда огромные ресурсы. С одной стороны, это была плата за лояльность, с другой – авторитарная помощь (опека) в развитии, с третьей – рациональное выравнивание уровней развития, с четвертой – улучшение классового состава национальных республик. Несмотря на это, неприязнь и кое-какая вражда у кого-то сохранялись.

Теория организационной деятельности констатирует: если по сути используется авторитарный механизм, то не избежать неравенства фактических прав между участниками. Для этого не надо проводить исследований, кого-то в чём-то уличать и упрекать. При наличии авторитарной формы отношений личные интересы участников обязательно будут разными, в чём-то даже противоречивыми. Тут каждый занимает свою жёрдочку и знает, кто сидит выше, а кто ниже, у кого больше прав, а у кого меньше. Каждый стремится занять местечко повыше. Споры же за льготы между равными не исключены.

При авторитарных отношениях полное равенство статусов практически невозможно. Таков характер авторитарного механизма. Впрочем, надо отдать должное коммунистам, они многое делали для обеспечения равенства народов. Это и многонациональность Политбюро ЦК КПСС, и двухпалатность парламента, и единая правящая партия, многие другие писанные и неписанные правила организации управления. И всё-таки в СССР то там, то здесь те или иные национальности требовали и добивались каких-то льгот, привилегий, преимуществ или, наоборот, их теряли. И это не чей-то злой умысел, а объективное следствие применения авторитарного механизма. Он не может быть без «старших» и «младших», как члены во всякой патриархальной семье. Член авторитарной оргсистемы во все времена стремился повысить свой статус и пользоваться какими-то преимуществами. Это естественное, закономерное желание.

Международные отношения демонстрируют те же закономерности развития механизмов сотрудничества. И чем в большую древность погружается анализ межнациональных отношений, тем больше в них обнаруживается примитивизма и грубости слабо развитых механизмов. Огромный исторический слой занимает использование

принудительного механизма, т.е. применение силы в международных и межэтнических отношениях. По этой причине многие страны и этносы в своё время исчезли, а другие затаили обиду.

В разных международных организациях отношения между участниками по форме близки к используемым у них организационным механизмам. Так, фашистская Германия не только внутри страны использовала диктат, подавление и принуждение, но и во внешней политике вела себя как бандит с большой дороги.

Но всё-таки и в международной политике постепенно происходит переход к более совершенным, более гуманным механизмам. Именно поэтому серьёзные политические деятели в отношениях с другими странами стремятся переходить от принудительного механизма к авторитарному, а от последнего к договорному. После договорного механизма закономерно последует коллегиальный, который предусматривает весьма близкие и гуманные отношения сотрудничества: общность целей и интересов, взаимную открытость, взаимную помощь и поддержку, консенсус в принятии и выполнении решений.

Так, например, Россия и Китай после периода противостояния в пограничных конфликтах (П), когда по сути по-авторитарному решалось, кто главнее (А), чьё решение весомее (А), перешли к заключению множества договоров (Д) о сотрудничестве, в том числе и о делимитации границы между ними. Произошло повышение уровня отношений со «строгого главенства» и «выгодного главенства» на более конструктивные договорные (Д).

Если в международных отношениях сохранять авторитарный механизм, то при всей доброжелательности намерений народы бывшего СССР добровольно вряд ли согласятся снова объединяться в единую страну, поскольку им никто не сможет убедительно обещать будущего равенства с другими народами, тех прав самостоятельности, которые они имеют сегодня и надеются иметь в будущем, хотя бы формально. Авторитарный и принудительный механизмы по определению исключают равноправие участников организации и полную честность в их отношениях, а договорный механизм не обеспечивает настоящего, не формального равенства, поскольку в финан-

совом отношении (по богатству) рынок всегда предполагает не равенство, а расслоение. Все видят, как на Западе богатые нации привычно эксплуатируют бедные или более слабые. И это там считается нормальным. Либерализм!

В реальных межправительственных договорах невольно отражаются фактические отношения. Договор может внешне предусматривать положения равноправного договорного механизма, но включать некоторые статьи или условия, вызванные сохраняющимся неравенством сторон. Так, в договорах между странами об использовании коммуникаций (скажем, железной дороги) каждая страна на собственной территории навязывает другой, как само собой разумеющееся, свои условия, пользуясь привилегиями владельца.

Если в какой-то крупной стране господствует авторитарный механизм, то она невольно стремится окружить себя подчинёнными, зависимыми странами. Авторитарной элите так привычнее и удобнее решать все вопросы.

Вообще говоря, внешние межгосударственные отношения обычно примитивнее, чем внутренние. Скажем, внутри США во многом господствует договорная организация, а в отношениях США со странами Центральной и Южной Америки обычно преобладает использование авторитарного и принудительного механизмов. Да и с европейскими странами США предпочитают общаться как с подконтрольными вассалами и с позиции силы или превосходства. К этому все уже привыкли.

Западная Европа фактически провела исторический эксперимент, добровольно объединившись в ЕС и НАТО на основе применения договорного механизма сотрудничества. Несмотря на огромные усилия и затраты жизнь показала, что у этой формы международного сотрудничества Д+к «зрелый рынок» перспектив немного. ЕС разваливается на наших глазах. И это не чья-то ошибка, а проявление объективных законов организации, законов ТОД. Дело в том, что присутствие механизма Д обуславливает наличие у каждого частных интересов, которые никогда не бывают идеально сбалансированными, так как каждый тянет одеяло на себя. Что-то кому-то более выгодно, чем партнёру. И каждая сторона стремится к собственной выгоде за счёт других.

Слабое же присутствие механизма К вносит разнообразие мнений участников и противоречит фактическому приоритету частного над общим, хотя для единства Европы всё более необходим приоритет общего над частным. Это противоречие пока остаётся непреодоленным. Выход Великобритании из ЕС – свидетельство признания его бесперспективности.

Таким образом, традиционные механизмы сотрудничества, включая и договорный (рыночный), не ведут к добровольному объединению народов в единый союз, если, конечно, это не будет сделано силой и авторитетом. Но возможность развития всё-таки есть – это эффективное освоение коллегиального механизма сотрудничества. Дело в том, что коллегиальные решения принимаются консенсусом, т.е. при абсолютно добровольном согласии каждого участника, имеющего право вето. Здесь правят не лидер, не сила, не деньги, не большинство, не меньшинство, а общий интерес, общая польза.

Только при коллегиальном механизме обеспечиваются интересы каждого участника сотрудничества и ни о какой дискриминации не может быть и речи. Такая система соответствует договорно-коллегиальной организации, то есть – социализму. Опыт СССР показывает, что коллективистское государство может вкладывать огромные ресурсы в периферийные регионы, добиваясь общей пользы от инвестиций.

Последняя графа приведённой таблицы (К) позволяет в комплексе увидеть важнейшие элементы коллегиальной организации в чистом виде, т.е. без «примесей» других механизмов. На этой основе рассмотрим её специфику (К). В качестве образной иллюстрации возьмём группу асов-альпинистов, слаженную большим опытом экспедиций. В принципе могут быть группы альпинистов, использующие разные механизмы: А, Д или С.

Целью деятельности такой (коллегиальной) группы может быть общий интерес (покорение вершины) участников сотрудничества, которые духовно опираются на коллективизм (К). Высшей справедливостью при согласовании действий они считают общее (единодушное) решение и желание каждого достичь вожделенной вершины. В

группе царят товарищество, взаимопомощь и дружба. Каждый откровенен и готов поделиться с остальными всем, что имеет и знает, особенно в трудную минуту.

Каково положение каждого в группе? Есть ли различия? Да, есть. Всё-таки у каждого альпиниста, даже если все они асы, имеются: свой опыт, мастерство, достижения, свой возраст, состояние здоровья и привычки. Все эти качества влияют на место каждого в группе. Никто никому не приказывает, не командует, не сулит, но при обсуждении общих вопросов экспедиции участники учитывают в первую очередь умение и компетентность каждого. Этим и определяются его реальное место в группе и право на участие в принятии решений.

Никто в такой группе не может сказать, чтобы все остальные слушались его безоговорочно. Никто не может что-то другим навязывать, разрешать или запрещать. Формально и по существу все равны. Припасы, деньги и снаряжение в такой группе общие, вроде как ничьи. Но все обязаны их беречь и пользоваться с согласия остальных.

Коллегиальность начинается с формирования группы. Она либо сама собирается «по интересам» или «по заслугам», либо отбирается на основе определяемого участниками рейтинга компетентности. Оценку компетентности делают по возможности коллегиально лица, уже попавшие в группу. Самое главное и важное – это обеспечить успех группы в достижении общей цели.

Далее следует освоить процедуры коллегиального принятия решений, соблюдения правил, порядка обсуждения, формулирования решений и их выполнения. Если в дальнейшем у группы возникнут новые задачи или изменится компетентность участников, то следует снова решать вопросы о формировании коллегиальной группы и оценки компетентности участников.

Законы функционирования и развития оргсистем универсальны. Они распространяются на любые организации – от семьи, бригады до страны и международных организаций. Развитие форм сотрудничества и на международной арене проходит те же шесть ступеней: М, П, А, Д, К, С. При первобытном общественном укладе между племенами отношения складывались стихийно, по естественным природным законам. Это было время господства машинального механизма, его традиций, ритуалов. Закономерно следующей ступенью развития

стал принудительный механизм, для которого были характерны периодические стычки разных лиц, племён, убийства или захват пленных, кражи женщин, скота, добычи и т.д. Использование принудительного механизма в межэтнических и межплеменных отношениях отчасти сохранилось до наших дней, особенно в глухих и отсталых уголках Земли. На этом принудительном уровне организационного развития находились американские индейцы к моменту их покорения европейцами.

Мировая колониальная система организационно базировалась на принудительном и авторитарном механизмах. В них большую роль играло разделение населения на касты, на подданных разных правителей, на этносы, племена и пр. Между собой они находились в отношениях зависимости или подчинённости. Сотни и тысячи лет преобладала авторитарно-принудительная организация сотрудничества людей. Это Древний Египет, Китай, Ближний Восток, Шумер, Северная и Южная Америка.

Договорный механизм на международной арене появился и развивался вместе с международной торговлей. Сегодня международное сотрудничество осуществляется в основном на договорно-авторитарной основе, то есть не только на равноправной основе, но и с постоянными попытками сторон иметь преимущества и дополнительные права, командовать другими и хоть отчасти жить за счёт других. Это и происходит с разной степенью успеха.

Теория организационной деятельности позволяет по-новому взглянуть на многие старые проблемы управления и успешно их решать. Вот и пресловутый национальный вопрос, вызывающий столько споров и кривотолков, оказывается, поддаётся новому конструктивному осмыслению и открывает новые возможности его решения.

Типичный для ТОД аналитический приём заключается в том, чтобы исследуемый элемент организационной системы рассматривать через призму разных механизмов сотрудничества. Это касается любых элементов организаций и развития ментальности людей. Правда, в индивидуальном развитии каждый субъект достигает какого-то определённого соответствующего ему уровня. Одни люди ментально находятся на уровне авторитарного механизма, другие –

на уровне договорного, а третьи – на уровне принудительного. Коллегиальное сотрудничество обычно мало где освоено. Если же кем-то оно освоено, то это небольшие коллективы и эпизодические задачи.

Когда в древности преобладало использование механизма машинального сотрудничества, ещё не сформировались нации, а отношения между племенами регулировались традициями (М) «машинальные отношения» (0-10 ус) и силой «диктат» (10-20 ус). Это означает преобладание машинального и принудительного механизмов (в разных соотношениях), проще говоря, это вражда, поединки и войны между племенами, родами, группами и т.д.

Следующим длительным этапом исторического развития организационных систем было рабовладение, «принуждение» (20-30 ус) и другие формы принудительного сотрудничества (подавление, покорение или изгнание со своих мест обитания одних народов другими). Так, например, во время захвата новых земель и создания колоний покорялись и при этом порой частично истреблялись более слабые этносы, в которых грабёж и принудительная эксплуатация местного населения колониальной администрацией были широко распространены «строгое главенство» (30-40 ус). Конечно, здесь процветали межэтническая вражда и ненависть с обеих сторон. Прекращали их тоже с помощью силы. История человечества – это прежде всего история вражды, войн и насилия.

Они способствовали появлению главенствующих классов, этносов и каст. В диапазоне 40-50 ус («выгодное главенство») (А+д) произошел расцвет в распространении и использовании авторитарного механизма сотрудничества. К нему относятся: феодализм, патернализм, патриархальный уклад и другие формы авторитарно-принудительного сотрудничества. При этом по законам данного механизма каждый этнос, род или племя в силу различных факторов занимал свою нишу в организационной иерархии общества и ради своего сохранения боролся с врагами и угнетателями за место под солнцем. Какой-то этнос становился государственно-образующим, верхним, привилегированным, старшим. Затем иерархически идут близкие к нему этносы и так далее по мере убывания их статуса и реального общественного положения.

Авторитарные отношения вольно или невольно социально разобщают людей, закрепляют неравенство и различие интересов, противопоставляют одних людей другим. Полезно помнить, что авторитарный механизм сам порождает разделение людей по любым признакам: национальность, род, племя, местность, социальный статус и др. Авторитарное предубеждение о своей исключительности возвращается самим механизмом. Это один из способов объединения людей и усиления их безопасности.

При этом какими бы хорошими ни были отношения между отдельными людьми, представителями разных этносов, неизбежно возникают и усиливаются градации статусов и интересов, использование таких понятий как «старший брат» и «младший брат» с соответствующей подчинённостью и имущественными различиями, характерными для авторитарных отношений. Это естественные, объективные законы любого общества на авторитарном этапе его организационного развития.

Закономерны ли в обществах авторитарного типа межнациональные трения? Если у нескольких лиц имеется общий вышестоящий глава, то внутренние разногласия между своими подчинёнными он обычно во многом предотвращает или гасит. Но когда случаются трения между лицами, подчинёнными разным начальникам или авторитетам, выразителям разных этнических интересов, то разногласия обычно остаются и могут даже разрастаться, особенно, если соответствующие начальники между собой не ладят, а соперничают.

При авторитарной организации вместе с иерархической дифференциацией статусов происходит и соответствующее разделение или перераспределение прав, остро затрагивающее интересы каждого этноса и каждого его члена. Таким образом, межэтническая вражда в авторитарных оргсистемах практически неизбежна и в рамках традиционных организационных систем неискоренима.

Межнациональные противоречия могут иметь самую разную степень и форму выражения. Иногда они имеют латентную, скрытую форму. Это относится не только к чисто авторитарным, но и ко многим переходным, смешанным формам организации (авторитарно-принудительным и авторитарно-договорным), в которых преобладает авторитарный механизм. Главная предпосылка для конфликтов

и трений при авторитарной организации заключена в официальном и неофициальном различии положений, интересов и прав, стремлении каждого отстаивать и расширять свои возможности. Это, как правило, затрагивает чужие права, интересы, ресурсы. Поэтому при авторитарных отношениях противоречия сохраняются и могут даже усиливаться.

Сделаем вывод: при примитивных формах организации межэтнические и международные противоречия неизбежны. По большому счёту их порождает не злонамеренность участников, а естественные, объективные причины. Впрочем, нацисты и фашисты используют этнические различия для разжигания между людьми ненависти. Поэтому такие трения и конфликты следует безусловно прекращать.

В условиях чисто договорных отношений (при их преобладании) трения и разногласия между участниками существуют, поскольку в рыночных условиях каждый стремится к собственной выгоде, что приводит к столкновению интересов, конкуренции, борьбе, а то и вражде. Межэтнические отношения в рыночных условиях в основном зависят от материальных, имущественных интересов, которые определяют всё остальное. Поэтому национальный вопрос здесь подчинён фактору выгоды. Если конфликтовать на этнической почве кому-то выгодно, то проблема остаётся. Так, история знает много случаев, когда антисемитизм использовался для разжигания вражды и погромов ради отъёма у евреев их имущества.

Но если национальная принадлежность одних не затрагивает материальных интересов других, то проблем не возникает. Поэтому в условиях использования договорного механизма национальный вопрос может складываться по-разному, в зависимости от фактического соотношения материальных интересов и условий сотрудничества. Разжигание межнациональных конфликтов часто может быть невыгодным, но кто-то «ловит рыбку в мутной воде». Капитализм в национальном вопросе более гибок, чем авторитарный уклад, но фундаментально эту проблему тоже решить не может, что доказано самой жизнью. Так, в США почти нет антисемитизма. Зато есть еврейский шовинизм, ущемление интересов негров, индейцев и многих других народов. Если кому-то выгодно педалировать межэтнические противоречия, то проблема остаётся.

Совсем иначе обстоит дело при использовании коллегиального сотрудничества. В этом механизме решения принимаются консенсусом, то есть совместно при наличии у каждого права вето. Каждый участник может блокировать любое коллективное решение, с которым он не согласен. Иными словами, ни одно решение не будет принято в ущерб любому члену коллектива, в котором используется коллегиальный механизм сотрудничества. Это практически наивысший вариант защиты интересов каждого индивида.

Организации такого характера используют коллективистские принципы сотрудничества, соответствующие социалистическим принципам. Это означает приоритет коллективного над частным, общественных интересов над индивидуальными, ведущую роль общественной собственности на средства производства, на стратегические отрасли и предприятия.

При коллегиальном принятии решений невозможно ущемлять интересы каждого участника. Это исключается сутью, характером отношений и процедурой принятия решений в данном механизме. Кто-то может возразить: почему же тогда в СССР национальные отношения не были окончательно и идеально решены? Дело в том, что в советском социализме коллективистские принципы были прежде всего лозунгами, политическими и идеологическими установками, а массовое, повседневное сотрудничество на всех уровнях осуществлялось преимущественно на авторитарной основе, а в отдельные периоды даже на авторитарно-принудительной основе. Лозунги и призывы были в основном правильными, соответствующими коллегиальному механизму, но практика реального сотрудничества существенно отставала от лозунгов.

Да иначе и быть не могло. СССР исторически вышел из монархической России, т.е. из тысячелетней авторитарной или авторитарно-принудительной организации. Создавался СССР сразу после мировой и гражданской войн, на основе диктатуры пролетариата. Соответствующей была ментальность населения (авторитарно-принудительная). Сегодня в России проводятся рыночные преобразования, то есть осваивается авторитарно-договорная организация. Ментальность меняется и всё больше приобретает черты договорного механизма, соответствующего рыночным принципам сотрудничества. Это

уже близко к соседнему коллегиальному механизму, который постепенно будет применяться всё шире.

Существует общая закономерность: чем примитивнее используемый механизм сотрудничества, тем хуже межнациональные отношения в организации. И, наоборот, чем совершеннее организационная система, тем они лучше, гуманнее.

Переводя сказанное на общепонятный язык, можно констатировать, что национальный вопрос может быть в основном решён только при социалистическом устройстве общества. Пока же будут использоваться авторитарный и рыночный, а тем более принудительный механизмы и сохраняться соответствующая ментальность людей, межнациональные конфликты, трения, недоверие и вражду полностью изжить не удастся. Это ещё один аргумент в пользу необходимости перехода общества к социализму. Этот вывод касается как отдельной страны, так и любой группы стран и даже всего мира.

Проблема за малым – повышением социальной зрелости населения до коллегиального уровня (минимум до 70 ус) и освоением форм и методов использования этого механизма.

Раздел 6. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ

§1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОТРУДНИЧЕСТВА

Кроме ТОД, ни одна другая наука не исследовала отношения сотрудничества достаточно глубоко. Поэтому и вопрос об эффективности оргсистем фактически даже не ставился, а следовательно, и не решался. Но это очень важный вопрос, и в нём необходимо хорошо разобраться.

Для совершенствования организации важно уметь правильно оценивать и сопоставлять эффективность разных оргсистем. Без этого невозможно обоснованно соотносить и улучшать разные методы и формы управления, выбирать из них наилучшие, оценивать и сравнивать качество работы руководителей.

Между тем именно так, без оценки эффективности, сплошь и рядом осуществляются мероприятия по «улучшению» управления, осваиваются информационные технологии и внедряются другие новшества. Это обусловлено отсутствием теоретической основы для методологически правильного анализа эффективности организационных систем.

Речь идёт не об экономической эффективности хозяйственной деятельности организации, о которой давно и много написано в экономической литературе, а об эффективности её организационной системы, т.е. системы, обеспечивающей согласованность сотрудничества. Это совершенно разные понятия.

Экономическая эффективность деятельности может быть не только следствием роста качества организационной системы, но и наличием благоприятных внешних условий, скажем, монопольным положением на рынке или использованием ценовых льгот, предоставленных государством, которые могут существенно компенсировать или даже превосходить потери от недостатков используемой системы управления. Руководители же могут при этом почивать на лаврах, не понимая реального качества своей организации, и в конечном счёте при изменении внешних условий оказаться у разбитого корыта.

Эффективность организации как системы обеспечения согласованности характеризует результативность использования организационных механизмов. Задачей МС при Д-механизме является не столько выполнение заданий по выпуску продукции достаточного качества (А), сколько получение максимальной прибыли (Д), что обычно и бывает официальной задачей руководства хозяйственных единиц.

Конечно, этой согласованности следует добиваться тоже с минимальными затратами. Но характер такого согласования выражается не столько в экономических затратах, сколько в выстраивании органичных отношений сотрудничества, обеспечивающих непротиворечивость действий и слаженность в работе через малозатратные информационные обмены. По крайней мере, затраты на информационные технологии обычно ничтожны по сравнению с выигрышем от достигаемой слаженности действий. Поскольку человек является главной производительной силой в общественном производстве, то прежде всего следует обеспечивать согласованность сотрудничества между людьми. При наличии согласия люди во всём прочем разберутся, увяжут деятельность и с задачами, и с затратами, и с машинами, и с технологиями. Поэтому в первую очередь требуется налаживать между людьми отношения сотрудничества, делая их непротиворечивыми, целенаправленными, результативными, т.е. эффективными.

Эффективность оргсистемы в первую очередь зависит от согласованности сотрудничества людей, от слаженности их взаимодействий. Она порождает лад, согласие между людьми, гармоничность их отношений, упорядоченность действий, которые обеспечиваются соответствующими механизмами.

Если механизмы сотрудничества сбоят, не побуждают исполнителей действовать согласованно, отсутствует дисциплина, поручения не выполняются, законы и правила нарушаются, то эффективного сотрудничества не получится. Иллюстрацией служат те же Лебедь, Рак и Щука из басни Крылова. В этом классическом примере отсутствует организационный механизм. Поэтому эффективность усилий нулевая. Но если с помощью какого-то механизма (кнутом, пряником или иначе) отношения сотрудничества наладить, то воз тронется. То есть для эффективности организационной системы необходимо наладить чёткое функционирование используемых механизмов.

Является ли согласованность отношений сотрудничества гарантией эффективности деятельности организации в целом? Конечно, нет, поскольку на результаты деятельности влияет множество других факторов: наличие ресурсов, инфраструктура, внешние помехи, погода, другие случайные и неслучайные факторы. Но при прочих равных условиях согласованность отношений сотрудничества будет определять эффективность организации. Никакие другие факторы не обеспечат эффективности деятельности организации без согласованности сотрудничества.

К сожалению, единых и точных методик расчёта эффективности оргсистем, работающих в разных механизмах, мало. В каждом конкретном случае можно разрабатывать наиболее подходящую методику. Например, для сопоставления эффективности работы классных руководителей (допустим, у них у всех чисто авторитарные отношения с учениками) можно оценивать и сравнивать такие показатели, как степень уважения классного руководителя, выполнение его распоряжений или по отклику учащихся на призывы общественных организаций и т.д. Сравнить эффективность разных оргсистем легче в тех случаях, когда они используют одинаковые механизмы сотрудничества. Если механизмы разные, то сопоставление может оказаться некорректным.

Теория организационной деятельности позволяет по-новому и гораздо глубже взглянуть на данную проблему. Но для начала требуется осознать, что при господстве в организации разных механизмов участники преследуют принципиально отличные от других цели, а потому они пользуются разными критериями эффективности.

§ 2. ЦЕЛИ И КРИТЕРИИ

По отдельности механизмы используются редко, чаще применяются переходные или смешанные механизмы с попарным использованием соседних. Каждый из механизмов предназначен для согласования отношений сотрудничества, которые затем обеспечивают слаженность деятельности коллектива в целом.

Если под согласованностью сотрудничества понимается соответствие действий каждого участника действиям других, поставленным

целям и условиям, то под «согласованностью отношений сотрудничества» подразумевается соответствие характера отношений между участниками требованиям применяемых ими механизмов, объективным законам организации. Если, например, используется принудительный механизм, то согласно его законам исполнитель должен повиноваться принуждающему. В противном случае механизм либо не работает, либо функционирует недостаточно результативно, допускает непослушание, сопротивление, нарушение порядка и слаженности действий.

По законам авторитарного механизма исполнитель должен уважать (почитать) старшего, следовать его указаниям, правильно ориентироваться на поставленные цели. Это и будет эффективностью авторитарных отношений, которая послужит фундаментом для обеспечения успеха совместной деятельности.

Таблица 1.

ЦЕЛИ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГСИСТЕМ

МЕХАНИЗМЫ	ЦЕЛИ	КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (МЕРИЛО ПРИБЛИЖЕНИЯ К ЦЕЛИ)
	<p>Победа, господство, безопасность, трофеи</p> <p>Укрепление статуса, получение преимуществ, подчинение</p> <p>Выгода, обогащение, получение собственности, рост благосостояния</p> <p>Общее благо</p>	<p>Покорность, сплоченность, самоотверженность, ярость</p> <p>Послушание, честь, почитание, авторитет, степень преданности</p> <p>Размер прибыли, деньги</p> <p>Величина и характер благ</p>

Если используется договорный механизм, то отношения сотрудничества предполагают, что стороны уважают и исполняют заключённые между ними условия соглашения, нормы и другие принятые правила игры, включая стремление к получению прибыли.

Таковы закономерности, открытые и сформулированные в ТОД. Следование им – это не вопрос желаний, вкуса, стиля или этики. Это объективные законы общества, которые невозможно произвольно игнорировать.

При господстве разных механизмов участники преследуют, соответственно, разные цели и пользуются разными мерилami успеха. В таблице 1 показан характер личных целей участников сотрудничества в зависимости от господствующей ментальности (преобладающих в ней свойств МС) и критериев эффективности.

Здесь речь идёт как об официальных, так и о личных целях и критериях эффективности организационных систем. При этом следует отличать официальные цели и критерии, поставленные перед организацией, и личные цели каждого из участников. Они могут не совпадать и часто не совпадают. Например, перед организацией может стоять задача получения прибыли (механизм Д), но у одной части исполнителей целью может быть карьерный рост (А), а у другой – укрепление собственной безопасности (П). Каковыми бы ни были официальные цели, невозможно игнорировать наличие и личных устремлений участников. Иначе не выбрать правильно инструменты для побуждения к эффективному решению официально поставленных задач. Только с учётом и официальных, и индивидуальных целей возможно построение эффективной оргсистемы.

При господстве в ментальности разных механизмов сотрудничества участники имеют принципиально разные устремления, а потому используются и разные критерии эффективности.

Личные цели зависят от ментальности участников и применяемого механизма, которые определяют мерилa успеха или критерии эффективности. Если, например, мерилo успеха при господстве авторитарных отношений определяется повышением статуса руководителя, расположением к нему вышестоящего руководства, то при договорном механизме успех определяется полученной прибылью, материальной выгодой. Но поскольку рыночные отношения состоят из сочетания договорного и авторитарного механизмов, то и мерилa эффективности носят двойственный характер (критерии МС А и Д), т.е. одновременно и достигнутый статус, и величина прибыли владельца. Обычно такое сочетание вполне возможно.

Таким образом, характер отношений сотрудничества предопределяет критерии эффективности организационной системы. Но понимание этой эффективности исходит не от сторонних наблюдателей, а от участников. У разных наблюдателей могут быть разная ментальность, соответствующее ей понимание критериев эффективности и потому различная оценка эффективности.

В условиях принудительной ментальности побуждают к требуемым действиям угрозы, страхи и опасности. При авторитарной ментальности стимулами для индивида могут служить должность, звание, положение в обществе, награды и др. При договорной ментальности – размер дохода, материальная выгода. При коллегиальной – общее благо, общественное признание и осознание своей полезности. Всё это естественные инструменты повышения эффективности организационных систем.

Проиллюстрируем мерилу успеха (критерии эффективности) на простых примерах. Представим себе три условные семейные пары. У первой сотрудничество между супругами базируется преимущественно на использовании принудительного механизма. У второй – преимущественно на авторитарном, а у третьей - в основном на договорном механизме.

Если в названных парах отношения всегда бывают конструктивными, деловыми, без конфликтов и склок, то тогда можно констатировать, что все три семейных союза как организационные системы функционируют на 100% эффективно, хотя порядки и цели в каждой семье могут быть при этом разными, соответствующими их ментальности. Если сложность решаемых задач по плечу каждой из этих семей и в них обеспечивается полное согласие, то значит все они по своему успешны и как согласовательные системы вполне эффективны.

Но допустим, что у всех семей условия жизни как-то изменились. В первой семье (принудительного типа) у жены иногда (в 10% случаев) стал пропадать страх перед мужем. В моменты отсутствия страха она становилась непослушной, часто дерзила, а то и сама угрожала мужу чем могла. Муж её периодически поколачивал, ставя на место и показывая, кто в доме хозяин. После этого на какое-то время наступали покорность, согласие и устанавливалась обычная домашняя жизнь на основе силового порядка. Получается, что такая семья

как организационная система бывает эффективна не всегда, а лишь при наличии страха (например в 90% случаев).

Если, к примеру, во второй семье (авторитарной) появились разногласия, часто (скажем в половине случаев) стали происходить трения, споры и неподчинение главе, а дела валиться из рук, то можно констатировать, что авторитарный механизм стал функционировать недостаточно эффективно (допустим, на 50%). Причиной склок послужили недостаток авторитета у главы семьи или появление амбиций у супруги. Поэтому его оценки и суждения оспаривались, а указания часто не выполнялись. В семье терялись лад, дружба, порядок и сплочённость. Но вот мужа повысили в должности и увеличили оклад. Это добавило ему уважения со стороны жены. Согласие между супругами наладилось (в 70% случаев), и их отношения стали более согласованными, эффективными на те же 70%.

Наконец, третья семья (договорного типа). Допустим, что молодая пара до свадьбы всё хорошо продумала, взвесила, согласовала будущие отношения, заключила обоюдовыгодный брачный контракт. Между супругами сложилось взаимопонимание, продуктивное сотрудничество, дела шли прекрасно, и каждый был удовлетворён браком. Такую семью как организационную систему можно считать вполне эффективной. По крайней мере, в период согласия. Другие аспекты семьи и брака мы здесь не рассматриваем (наличие детей, материальные условия, отношения с родственниками и др.)

Далее представим себе, что в отношениях между супругами третьей семьи возникла ситуация, которая не была предусмотрена в брачном контракте. Появились разногласия. Взаимопонимание испортилось. Эффективность сотрудничества упала. Ряд вопросов конструктивно не решался. Впрочем, супруги правильно сориентировались и для решения проблемы вступили в переговоры для достижения компромисса, т.е. принятия уточнений в брачный контракт. Компромисс нашли, договорились, и в дальнейшем эффективность отношений в этой семье восстановилась на достаточном уровне.

Выходит, для эффективности оргсистемы должен хорошо работать соответствующий механизм сотрудничества. В принципе степень его качества может быть очень разной, как и эффективность.

Можно ли сопоставить между собой эффективность сотрудничества этих трёх семейных пар, если у каждой из них в силу разной ментальности используются разные механизмы сотрудничества и имеются разные цели и критерии эффективности?

Только не надо путать семью как биологическую или хозяйственную ячейку и семью как систему согласования сотрудничества, как систему отношений. В первом аспекте (биологическом) эффективность при любом МС может измеряться, скажем, количеством выросших здоровых детей. Во втором случае (хозяйственном) – материальным благосостоянием семьи, а в третьем (организационном) – согласием, ладом, сплочённостью, отсутствием конфликтов. Сопоставление же эффективности между этими разными аспектами невозможно. Нельзя, например, биологические показатели эффективности сопоставлять со стоимостными для определения более эффективной семьи. Тем более что личные цели и критерии у каждой семьи могут быть разными. Сравнить же несопоставимое (по несогласующимся критериям) логически бессмысленно.

Корректно сравнивать можно лишь по одноимённым целям и критериям, в рамках одного и того же механизма сотрудничества. В этом примере сопоставима эффективность сотрудничества лишь между семьями, имеющими одинаковые цели и критерии, т.е. использующими одни и те же формы организации. Либо всех сопоставляем по материальному состоянию, либо всех по количеству детей, либо – по согласованности взаимодействий (согласию).

Если всё общество нацелено на прибыль (Д) и всё измеряется деньгами, то в такой парадигме эффективность всякой деятельности будет определяться выгодой и благосостоянием. Однако это не значит, что перед нами универсальный критерий эффективности.

Допустим, например, что вдруг резко изменилась международная обстановка и вся страна превращается в военный лагерь, экономика переводится на мобилизационные рельсы. Сразу изменяются цели и критерии деятельности всех организаций. Скорее всего, оргсистемы приобретут характер «строгого главенства», (30-40 ус) и будут повсеместно использовать авторитарно-принудительные формы управления (А+п), включая жизнь семей. Целями каждой организации станут: выживание, выполнение приказов начальников, установок прави-

тельства и местных органов власти. В соответствии с этим будет изменено законодательство. В нём появятся статьи о наказании за невыполнение государственных приказов, планов и установок, правил, постановлений и т.д. Государственные органы получают дополнительные права по использованию в оборонных целях различных ресурсов, от мобилизации машин до мобилизации людей.

Вопрос о получении предприятиями прибыли станет второстепенным. Основными критериями деятельности всех оргсистем (А+п) будут: выполнение приказов и постановлений вышестоящих государственных органов и причинение максимального ущерба врагу. Допустим война продлится долго и эти меры не позволят ещё одержать победу в войне и правительству понадобится перенастроить оргсистему на ещё большую жёсткость, как это было во время Великой Отечественной войны, когда скажем был издан приказ N 227 Народного комиссара обороны от 28 июля 1942 года, получивший название «Ни шагу назад!» Он переносил организационный центр тяжести с авторитарного механизма (А+п) на принудительный (П+а), т.е. со «строгого главенства» на «принуждение». Тогда были введены отчаянные меры по укреплению воинской дисциплины, предусматривались расстрелы на месте за отступление без приказа. Создавались заградотряды и штрафные роты. Надо признать, что эти меры вместе со многими другими возымели действие. Отступление было остановлено, и наступил перелом в ходе военных действий.

В мирное время выбор критериев обычно зависит от преобладающего в обществе типа ментальности, от личных желаний, а то и от политики государства. Сопоставление эффективности оргсистем, использующих разные типы механизмов сотрудничества, нелогично, а значит, невозможно.

Нельзя, например, сравнивать эффективность работы двух руководителей разных коллективов, если, например, один пользуется принудительным механизмом, а другой – договорным. У них совершенно разные цели и критерии. Первый добивается господства, беспрекословного повиновения, а второй – получения наибольшей прибыли. Это несопоставимые показатели.

Допустим, что первый – начальник тюрьмы, а второй – хозяин магазина. Эффективность работы начальника тюрьмы можно измерять беспрекословным соблюдением установленного порядка, степенью

повиновения заключённых, но никак не полученными от производственной деятельности деньгами. А вот эффективность деятельности хозяина магазина, наоборот, следует оценивать по полученной прибыли. Но недопустимо оценивать по повиновению и страху продавцов или покупателей. Это было бы абсурдно. О сопоставлении эффективности в таких условиях не может быть и речи.

Эффективность работы охраны разных тюрем можно сопоставлять по единым критериям и показателям (П), например по дисциплине заключённых, по предотвращению побегов, по соблюдению установленных правил, по качеству работы охраны и т.д., то есть по критериям принудительного механизма.

На промышленном предприятии могут быть подразделения с разными типами организационных систем, т. е. с преобладанием разных механизмов сотрудничества. Для оценки работы цеха ширпотреба может преобладать договорный механизм, в механическом цехе – авторитарный, в заготовительном – принудительный, в конструкторском бюро – коллегиальный и т.д. Соответственно, следует формулировать им цели и критерии эффективности. По ним можно будет в какой-то мере сопоставлять успешность деятельности. Но без полной ясности целей и критериев не может быть корректного сопоставления эффективности.

Целью цеха, выпускающего товары народного потребления, должно стать получение максимальной прибыли (Д), задачей механического цеха может быть выполнение производственного плана по ассортименту и качеству (А), вне зависимости от затрат или с некоторым учётом экономических результатов. Целью заготовительного цеха (П) может быть выполнение приказа директора и установленного плана, а целью конструкторского бюро – разработка наилучшей, перспективной конструкции изделия (К).

Соответствующими этим целям должны быть и критерии эффективности организационных систем в этих подразделениях. Всех стричь под одну организационную гребёнку не следует. У всех разные цели, разные условия их выполнения, а потому и разные критерии эффективности. Эффективность оргсистемы цеха товаров народного потребления (механизм Д) следует измерять соотношением экономических затрат и результатов, т.е. величиной прибыли. Эффективность оргсистемы механического цеха (А) измеряют, например,

степенью выполнения установленного сверху производственного задания. Критерием эффективности работы заготовительного цеха (П) может быть процент выполнения производственного плана, утверждённого свыше. Эффективность оргсистемы конструкторского бюро (К) может измеряться перспективностью (полезностью) для завода разрабатываемой конструкции нового изделия. Всё это совершенно разные критерии эффективности оргсистем.

По этим принципиальным организационным вопросам должна быть полная ясность и определённость. В противном случае пострадает эффективность всей системы. Если перед нами стоит задача побуждения к эффективной работе конкретного коллектива, то выбор мер воздействия на исполнителей должен опираться на критерии эффективности, соответствующие ментальности участников или установленными сверху показателями.

Допустим, перед нами три футбольные команды с разным уровнем ментальности. У первой преобладает принудительный тип, у второй – авторитарный, а у третьей – договорный, и какую бы ментальность ни имел директор или хозяин спортклуба (например, К или А), побуждать каждую из команд к эффективной игре следует в соответствии с преобладающей в ней ментальностью. То есть игроков первой команды (П) тренер должен чем-то пугать (изгнанием из команды, её роспуском, позором проигрыша, закрытием клуба и т.д.). Игроков второй команды (А) побуждать к лучшей игре могут, например, призывы тренера или возможность стать чемпионами, завоевать спортивные титулы. Третью же команду наиболее эффективно подстегнут достаточно весомая сумма возможной премии или ценные призы.

Если же мы перепутаем критерии для разных команд и используем неправильные воздействия, то качество игры будет ниже.

В оргсистемах механизмы сотрудничества обычно применяются парами. Один из двух механизмов, как правило, преобладает, играет ведущую роль (он обозначается у нас заглавной буквой, см. таблицу 2). У таких оргсистем должны быть соответствующие механизмам цели и критерии эффективности.

**ПРИМЕРЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ СМИ
ПРИ РАЗНЫХ МЕХАНИЗМАХ СОТРУДНИЧЕСТВА**

МЕХАНИЗМЫ	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ
	<p>П-а Навязчивое распространение газет «в нагрузку». Монопольное, однопрограммное громкоговорящее вещание.</p> <p>А-п «Добровольно-принудительная» подписка на газеты и журналы по указанию сверху. Пример – худшая советская практика.</p> <p>А-д Работа киосков «СОЮЗПЕЧАТИ» в СССР. Покупка свободная, но ассортимент и цены устанавливаются властями сверху.</p> <p>Д-а Сегодняшняя частная торговля газетами и журналами. Рыночная, но под присмотром и мягким регулированием властями.</p> <p>Д-к Покупка газет и журналов с самообслуживанием. Обмен новостями по социальным сетям Интернета.</p>

Применительно к приведённым в таблице 2 примерам цели и критерии в них таковы:

П+а «принуждение»: цель – жёсткая пропаганда, мерило эффективности – отсутствие сопротивления и саботажа.

А+п «строгое главенство»: цель – навязчивая агитация, критерий – послушание и проявление преданности.

А+д «выгодное главенство»: цель – действенная пропаганда, критерий – действенность и окупаемость.

Д+а «рыночные отношения»: цель – рыночное информирование с цивилизованным регулированием сверху. Критерий – прибыльность СМИ и достаточное информирование населения властями.

Д+к «зрелый рынок»: цель – предоставление свободного выбора информации. Критерий – окупаемость, свободное информирование в интересах СМИ и населения.

Нельзя перейти от ведущей роли одного механизма к ведущей роли другого, если не понимать всей глубины отличий принципов организации. В таблице 3 приведены представления об эффективности в разных механизмах сотрудничества и при разных ролях. Под «ведущими» в таблице подразумеваются руководители, принуждающие, инициаторы сделок и прочие инициаторы решений. Под «ведомыми» подразумеваются рядовые исполнители и пассивные участники.

Таблица 3.

ХАРАКТЕР ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗНЫХ МС

Механизмы	Эффективность для ВЕДУЩИХ	Эффективность для ВЕДОМЫХ
Машинальный	Дача сигналов, демонстрация навыков и традиций	Следование традициям, подражание, применение навыков
Принудительный	Подавление сопротивления принуждаемых, приближение и достижение господства, победы	Сопротивление насилию, укрепление защиты, смиренность, безопасность, спасение или сохранение сил
Авторитарный	Повышение статуса, завоевание авторитета, получение званий, льгот и преимуществ	Завоевание доверия и расположения старших, сохранение преданности опекуну
Договорный	Получение максимальной прибыли, личной выгоды и ослабление конкурентов	Предотвращение разорения и убытков, потерь и банкротства, соблюдение правил и соглашений
Коллегиальный	Обеспечение благополучия коллектива	Предотвращение ущерба коллективу, полезность для участников
Саможеланный	Оказание помощи другим	Получение достойных благ

Речь идёт не об официально объявленных целях организаций, а об эффективности их оргсистем, предназначенных для обеспечения согласованности сотрудничества. Допустим, перед нами два оркестра с индивидуально равным уровнем профессионализма музыкантов. При прочих равных условиях лучше играть будет тот оркестр,

который возглавляет дирижёр, обеспечивающий более слаженное исполнение музыкального произведения.

Конечно, качество игры зависит не только от слаженности музыкантов и дирижёра, но и от других факторов: качества инструментов, аппаратуры, акустики помещения, поведения слушателей и т.д. Таким образом, результаты игры оркестра зависят от множества факторов. Но степень согласованности игры с партитурой, замыслом, дирижированием, ритмом, вкусами слушателей при прочих равных условиях играет важнейшую роль. В условиях повсеместной жёсткой конкуренции в любой сфере деятельности техническая, профессиональная и материальная стороны дела сегодня часто находятся на достаточно высоком уровне. Решающим же фактором эффективности в таких обстоятельствах всё больше становится духовная составляющая, реализующая согласованность взаимодействий. Один и тот же оркестр под руководством разных дирижёров показывает существенно разные результаты. К примеру, более авторитетный маэстро обычно обеспечивает лучшие результаты потому, что ему легче управлять.

Приведённая таблица не только раскрывает отличия в целях и критериях при разной ментальности, но и показывает пути побуждения участников к более слаженной работе. Так, при авторитарной ментальности стимулом могут служить карьера, звание и положение в обществе. При договорной ментальности – высокий доход и выгода, а при коллегиальной – общее благо. В условиях принудительных отношений к требуемым действиям побуждают с помощью угроз.

§ 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Объективная оценка эффективности деятельности руководителей и всего управленческого аппарата – крайне важный вопрос, в котором пока много заблуждений. Из-за этого управляющие органы всех уровней и сфер деятельности во многом не имеют возможности объективно оценивать и сопоставлять качество работы директоров, организаторов, отделов, штабов, начальников подразделений и т.д. Теория организационной деятельности (ТОД) позволяет пролить но-

вый свет на эту проблему и конструктивно её решать. Секрет эффективности работы оргсистем заключается в слаженном, правильном функционировании используемых механизмов.

Результативнее работает с подчинёнными тот руководитель, который наиболее верно использует необходимый для данных условий механизм сотрудничества. Если же применяемый механизм плохо согласует отношения и действия, а все возможности улучшения его использования уже исчерпаны, то для повышения эффективности организационной системы следует осваивать другой более совершенный или менее сложный механизм.

Но если какое-то время нет возможности освоить более подходящий механизм, а откладывать решение стоящей задачи невозможно, то тогда придётся усилить применяемые механизмы с помощью использования дополнительных ресурсов. Это может выражаться в увеличении зарплаты, улучшении условий труда исполнителей, повышении их статуса, использовании наград, званий и др.

Разные руководители обладают различными достоинствами. Один хорошо овладел способами принуждения, другой обладает харизмой и действительно пользуется авторитетом, третий лучше других умеет договариваться, находить компромиссные варианты, а четвёртый прекрасно убеждает логическими аргументами. Соответственно, если ментальность подчинённых позволяет, то первый из перечисленных сможет эффективнее руководить принудительно, второй – авторитарно, третий – при договорных отношениях, а четвёртый – при коллегиальных. Но если руководителю требуется пользоваться разными механизмами с разными исполнителями, то для этого он должен понимать их ментальные особенности, цели и критерии эффективности, уметь пользоваться методами всех механизмов и правильно налаживать работу с каждым.

Молодые руководители часто настраиваются только на привычную пару соседних механизмов и действуют исключительно в их рамках. Если же требуется использовать другие механизмы, то теряются или перепоручают соответствующие задачи своим помощникам, подчинённым или даже другим организациям. Не каждому руководителю по плечу пребывать в разных ипостасях с одним и тем же коллективом.

Если руководитель с кем-то находится в принудительных отношениях, то ему очень трудно договариваться на равных с тем же работником, а тем более сотрудничать коллегиально. Если же работник привык к договорному или коллегиальному сотрудничеству, то более примитивные формы организации ему будут неприятны, а то и неприемлемы. Он, в частности, будет обижаться на ненужные угрозы, давление или тяготиться субъективностью авторитарных решений руководителя. Это снижает согласованность отношений сотрудничества и, соответственно, его эффективность. Важно, чтобы любой механизм функционировал достаточно органично и естественно. Тогда легче будет обеспечиваться его действенность.

В наше время массового освоения рыночных отношений преобладают широкое использование и признание в хозяйственной жизни показателей экономической эффективности. Многим кажется, что это вообще единственный или главный способ оценки результативности деятельности на все случаи жизни. Между тем в теоретическом плане это лишь частный случай, характерный для господства или преобладания договорного механизма сотрудничества, т.е. для организаций рыночного типа.

Характер эффективности организационных систем зависит от применяемых (господствующих) механизмов сотрудничества. У каждого механизма он свой:

1. Машинальный – эффективность машинальности, измеритель: степень машинальной слаженности.

2. Принудительный – эффективность принуждения, измеритель: покорность, безопасность.

3. Авторитарный – эффективность авторитета, измеритель: степень послушания и почитания.

4. Договорный – экономическая эффективность, измеритель: прибыль, выгода.

5. Коллегиальный – эффективность единения, измеритель: величина общего блага в любых реальных показателях (общественное мнение, средняя продолжительность жизни, состояние здоровья, образование и культура членов коллектива и др.)

6. Саможеланный – альтруистическая эффективность, измеритель: удовлетворённость ведомых и ведущих.

Из всех перечисленных видов эффективности на сегодняшний день наиболее точно научились определять экономическую эффективность. Соответствующие методики предлагаются в учебниках по экономике. По другим механизмам официальных методик или нет, или они используются экспериментально, в виде ведомственных инструкций, интуиции и здравого смысла. Во всех случаях эффективность организационной системы обеспечивается достигаемой согласованностью отношений сотрудничества в решении поставленных задач.

На промышленном предприятии косвенными признаками эффективности организационной системы могут быть: порядок на рабочих местах; оснащённость рабочих мест; загруженность работников заданиями; трудовая дисциплина, опрятность и деловитость работников; соблюдение правил ТБ; чистота, микроклимат в помещениях, и др.

Конечно, эти показатели далеко не всегда правильно отражают степень согласованности сотрудничества, но косвенно по ним можно выявить признаки неэффективности организационной системы. Поэтому пользу часто приносят, скажем, регулярные обходы директором завода цехов и подразделений. Опытному, грамотному руководителю перечисленные (и другие) признаки общей обстановки в цехе или на участке многое расскажут о качестве организационной системы.

Для того, чтобы принять меры по повышению слаженности сотрудничества, следует выявить, где и в чём проявляется несогласованность. Этого достаточно, если правильно поняты причины разлада и пути его преодоления в соответствующем механизме.

Во множестве мелких, частных организаций нередко недостает эффективности используемых оргсистем. Поднимать её зачастую можно уже налаживанием элементарного порядка. Он невозможен, если нет чётких регламентирующих установок, положений, правил, инструкций, норм, технологических карт, соответствующего контроля и т.д. Эти документы и правила должны создаваться с учётом типа используемого механизма сотрудничества. Чем сложнее решаемые задачи и используемые механизмы, тем выше потребность в чётком функционировании оргсистемы, строгом выполнении правил используемого механизма.

Для оценки эффективности организационной системы принудительного типа могут, например, использоваться показатели количества опозданий, прогулов, число побегов, «самоволок», нарушений установленных правил, случаев невыполнения приказов, число наказаний и т.д. Меры для повышения эффективности принудительного механизма давно разработаны. Это: постоянный скрытый и открытый контроль соблюдения порядка и дисциплины; своевременная и чёткая дача приказов; применение дифференцированных наказаний; обоснованность (справедливость) и неотвратимость наказаний за нарушение установленного порядка или за сопротивление; демонстрация силы и решительности; поддержание страха за возможное наказание.

Для того, чтобы наказание в виде, скажем, наряда вне очереди было более эффективным, пребывание даже в очередном наряде должно быть более нежелательным или неприятным, чем раньше.

Для оценки эффективности авторитарной оргсистемы могут использоваться: проверки личной преданности и послушания, соблюдения авторитарной дисциплины; проверки исполнения указаний, установленных традиций и др. Для повышения эффективности применения авторитарного механизма используют: меры для повышения авторитета руководителей; воздают почести начальнику; информируют исполнителей о его успехах; демонстрируют его опеку над подчинёнными; используют иерархическую систему должностей, званий, разрядов, классов для возможности статусного роста участников; создают и поддерживают авторитарные традиции; приближают или поощряют за проявленные старание, преданность или патриотизм; премируют и чествуют за достижения в работе; выделяют достаточные средства на поощрение членов коллектива и др. Разумеется, всё это должно соответствовать ментальности участников, их системе ценностей и вписываться в применяемую организацию.

Оценивать эффективность договорной (преимущественно договорной) организационной системы следует по тому, как она способствует получению прибыли, уменьшению убытков или непроизводительных трат. Заметьте, показателем эффективности договорного механизма является даже не сама прибыль, а настроенность на её получение. Прибыль возникает не только от правильной организации договорного механизма, но и от иных внешних факторов: изменений

погоды, стоимости сырья, электроэнергии, рабочей силы и т.д. Эти факторы могут иметь более или менее случайный характер и не всегда зависят от персонала. Здесь речь не о них, а об организации эффективного функционирования договорного механизма.

Его следует создавать максимально надёжным, постоянно обеспечивающим получение прибыли. Это могут быть, например, правильная регламентация; удачная система договоров, контрактов и соглашений; использование продуманных норм и инструкций, укрепление своей репутации путём тщательного соблюдения взятых обязательств; умелое использование судов и арбитражей для разрешения споров. Это и есть способы укрепления договорного механизма.

Для повышения эффективности договорной организационной системы следует не только заниматься экономическим анализом, выявляя резервы, но и обязательно принимать специальные меры, соответствующие данному механизму: строго соблюдать заключённые соглашения и законы, разрабатывать и согласовывать нормы и правила, требовать этого же от других, укреплять свой имидж надёжного партнёра, а в тупиковых ситуациях предлагать компромиссы, заключать выгодные соглашения, укреплять рыночные институты, делать правильные прогнозы развития, находить незанятые рыночные ниши, строить надёжные планы, делать безошибочные инвестиции, развивать и защищать свой бизнес. Только успешное решение всех этих вопросов обеспечивает конечный успех.

Оценка эффективности коллегиальной оргсистемы ещё более сложна и многопланова. Это обширная тема для отдельного разговора ниже в этой работе.

Для выявления среди однотипных организаций наиболее эффективных следует сопоставлять их внутри групп с одинаковыми механизмами сотрудничества и близкими внешними условиями. Могут быть разработаны единые внутри группы организаций показатели эффективности, по которым их можно будет сопоставлять, выявляя лучшие или худшие системы. Это будет способствовать распространению передового опыта, поощрению или продвижению в должности лучших организаторов. Зачастую такая работа вовсе не ведётся и эффективность не сопоставляется, что очень тормозит развитие организаций, оставляет передовые управленческие инициативы и достижения без поддержки и помощи.

В большинстве случаев эффективность организационной системы может непосредственно выражаться степенью обеспечения согласованности сотрудничества участников. Скажем, затраты на содержание диспетчера в производственных организациях обычно с лихвой окупаются уменьшением простоев бригад и механизмов, ростом слаженности и ускорением работы коллектива, поскольку диспетчер реально согласует сотрудничество многих людей. Он сообщает, когда подвезут раствор, сколько и когда поступит кирпича, вызван ли механик, когда приедет подъёмный кран, какая бригада будет простаивать, если не привезут арматуру и т.д. Поэтому производственники обычно не сомневаются в полезности диспетчирования. Оно уменьшает расходы экономит и ускоряет труд, а то и повышает его безопасность. Уместнее сопоставлять эффективность работы разных диспетчеров или разных способов обеспечения согласованности в однотипных условиях.

Согласованность обеспечивается непосредственно механизмами сотрудничества. Поэтому эффективность организационных систем определяется прежде всего результативностью функционирования этих механизмов. Ключом к успешной работе организационной системы является умение правильно наладить применение механизмов сотрудничества, побуждение участников к слаженной работе.

Взять, к примеру, военное дело. Как, скажем, определить эффективность военной организации (не армии, а её оргсистемы)? Известно, что очень важным показателем боевого потенциала войска является его дух. В понятиях ТОД «дух войска» – это степень совпадения целей личного состава с содержанием боевых приказов. Если они совпадают, то степень согласованности сотрудничества наивысшая, а потому такая организационная система будет максимально эффективна. И наоборот.

Это не отменяет важность других аспектов войны: количество и качество вооружения, выучка войск, материальное обеспечение, пропаганда и т.д. Но при прочих равных условиях наиболее эффективно будет воевать та армия (воинская часть), у которой наибольшая согласованность действий, т.е. лучшее функционирование оргсистемы. Недаром у военных так ценится хорошее взаимодействие войск.

Как практически оценивать степень эффективности организационной системы? Поскольку традиционно в большинстве армий применяется, а то и преобладает авторитарный механизм сотрудничества, то для оценки эффективности его функционирования давно сложились определённые способы проверки. К ним относятся: институт отдания чести младшими по званию старшим; слаженное прохождение подразделений на параде или строевые смотры, качество оснащения каждого военнослужащего, инспекторские проверки, наличие или отсутствие жалоб и др. Эти элементы прямо или косвенно характеризуют эффективность использования авторитарного механизма.

Например, степень соблюдения правил отдания чести военнослужащими многое говорит опытному офицеру о дисциплине и боевом духе в воинской части. Таких признаков для оценки эффективности организационной системы много.

Даже при посещении любой гражданской фирмы можно по внешним признакам судить, насколько эффективно применяются в ней используемые механизмы. Об этом, например, свидетельствуют: чистота и порядок в помещениях и во дворе, отсутствие захламленности, ухоженность зелёных насаждений, наличие болтающихся без дела работников и т.д.

Да, это ни элементы согласованности взаимодействий, но косвенно, с некоторой вероятностью по ним можно оценивать организационную эффективность. Немалую пользу могут приносить даже обходы начальством рабочих мест, цехов и подразделений. Опытному, грамотному руководителю перечисленные (и другие) признаки скажут многое. Да и сам факт обхода цеха говорит работникам, что начальство начеку и контролирует работу.

Для того, чтобы принять меры по повышению слаженности сотрудничества, зачастую не нужно создавать большой и трудоёмкий учёт десятков показателей. Порой достаточно знать, где и в чём проявляется несогласованность. Не так уж важно, чуть больше её или чуть меньше. Главное, чтобы проблема была выявлена. Для начала этого бывает достаточно, если известно, как можно улучшить взаимодействие.

Для оценки эффективности организационной системы принудительного типа могут использоваться, скажем, показатели количества

опозданий, число побегов, «самоволок», нарушений установленных правил, количество случаев невыполнения приказов или выявленных фактов брака, число нарушений и т.д. Но увлекаться формальной стороной этого вопроса не следует, поскольку это лишь косвенные, вероятностные признаки степени согласованности сотрудничества. От фиксирования нарушений до улучшения дела дистанция немалая. Чтобы принять необходимые меры, недостаточно знать, что есть проблема. Нужно уметь отлаживать и применять соответствующие организационные механизмы.

Например, некий кассир не допускает растраты денежных средств только потому, что боится наказания. Тогда для сохранности денег и в дальнейшем нужно поддерживать в нём этот страх подходящими способами (например, информацией о наказаниях растратчиков). Но если кассир достаточно социально зрелый и без всяких угроз обеспечивает сохранность денег, то специально его запугивать незачем. Это лишь ухудшит отношения с ним. Однако без сплошного контроля и реальной угрозы наказаний принудительный механизм обычно не работает.

Регулярно сопоставлять эффективность организации работ, скажем, по процентам или количеству нарушений не всегда оправданно, поскольку весомость формально одинаковых нарушений часто несопоставима. Принудительный механизм невозможен без поддержания дисциплины и применения наказаний. Эту трудоёмкую работу в ряде случаев можно облегчить с помощью камер видеонаблюдения и другой аппаратуры.

Если же в какой-то армии военнослужащие воюют только ради денег (когда личная цель – материальная выгода), то им неведомы самоотверженность и готовность к лишениям. Армий без принуждения обычно не бывает. Объективными критериями её эффективности являются не доходы, не выгода, не соотношение материальных затрат и результатов, не трофеи, а готовность к самопожертвованию, лишениям и тяготам ради Победы.

Иллюстрацией может служить война США и Вьетнама, закончившаяся поражением США, потому что дух войск и критерии эффективности борьбы у вьетнамцев оказались более соответствующими ав-

торитарно-принудительному механизму. Несмотря на несопоставимо большие потери, Вьетнам победил, Север и Юг объединились, а американцам пришлось уйти.

Аналогичное можно констатировать и на примере Великой Отечественной войны 1941 – 1945 г. Германия имела меньше потерь людей и техники, чем СССР, но войну проиграла, поскольку в принудительном механизме эффективность измеряется не соотношением материальных потерь и захватом ресурсов, а духом войск, готовностью победить, несмотря ни на что.

В США принято разделять войны на «хорошие» и «плохие» по степени их выгоды. Так, Вторую мировую войну они считают хорошей, ведь они на ней очень много заработали – доллар стал мировой валютой, а Великобритания потеряла роль ведущей мировой державы в пользу США.

§ 4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ НА ПРИМЕРЕ ПОЛИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

Для современных организационных систем характерны сложность и многогранность. Одновременно параллельно или последовательно используются самые разные механизмы сотрудничества: машинальный, принудительный, авторитарный, договорный, коллегиальный, а иногда даже саможеланный и различные их сочетания и переходные состояния. У каждого из них существуют не только свои особенности обеспечения согласованности сотрудничества, но и свои принципы поведения, свои моральные нормы и свой инструментарий для решения общих задач.

Это отражается в мировоззренческой и идеологической чересполосице, неразберихе и путанице в головах, логических противоречиях в оценках и суждениях, в непоследовательности поведения.

Каких-то 30 лет назад большинство наших людей высшей ценностью признавало общественное благо. Но в девяностые годы большинство уже уверовало в превосходство либеральных, рыночных ценностей. Сегодня же общественное мнение всё более благосклонно относится к социалистическим идеалам и деятельности Сталина.

Опросы и тестирование ментальности населения показывают, что в головах людей полная неразбериха, шатания и широчайшее расслоение мнений. Это порождает разброд и противоречивость в деятельности. В таких условиях особенно полезно теоретически разобраться в бытующих идеях и найти среди них наиболее правильные, объективно соответствующие сегодняшним условиям, задачам и возможностям для того, чтобы каждая организация и работник могли действовать наиболее эффективно, понятно и предсказуемо.

В таблице 1 показаны отличия в нормах поведения при использовании разных механизмов и соответствующие им идеологические позиции. Каждый обычно думает о себе, что он самостоятельно и независимо формирует свои взгляды. Но мировоззрение и социальные позиции определяются прежде всего не индивидуальными вкусами, а характером господствующих отношений сотрудничества. Так, если в организации господствует принуждение, то либерализм во взглядах преобладать не будет.

Таблица 1.

МЕХАНИЗМЫ	НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ	ХАРАКТЕР ИДЕОЛОГИИ
Машинальный	Будь как все; соблюдай традиции, не выделяйся	Традиционализм
Принудительный	Кто сильнее, тот и прав; сила всегда права; против лома нет приёма	Диктатура, фашизм
Авторитарный	Старший всегда прав; начальству виднее	Авторитаризм, самодержавие
Договорной	Каждый сам за себя; договор дороже денег; долг платежом красен; частное важнее общественного; справедлив закон или компромисс; хочешь жить – умей вертеться; рука руку моет	Либерализм, глобализм
Коллегиальный	Одна голова хорошо, а две лучше; общее важнее частного	Коллективизм, социализм
Саможеланный	Каждый по-своему прав, охота пуще неволи, жить для других	Коммунизм

Если взглянуть на историю развития организационных систем, то можно обнаружить строгую закономерность последовательного развития, смены господствующих идей и норм поведения, отражающих характер ведущего механизма сотрудничества. В СССР цели и критерии функционирования народного хозяйства соответствовали прежде всего авторитарному механизму. И, несмотря на те или иные проблемы, авторитарная организационная система достаточно эффективно решала поставленные перед ней задачи, поскольку система соответствовала целям и критериям авторитарной эффективности. В реальных производственных отношениях в сталинские времена ведущую роль играли авторитарно-принудительные (А+п) формы сотрудничества при ведущей роли авторитарного механизма («строгое главенство»).

В последние годы существования СССР в управлении народным хозяйством применялся авторитарно-договорной (А+д) механизм («выгодное главенство») при ведущей роли авторитарного. Поэтому в советское время, несмотря на ряд попыток внедрения элементов рынка и усиления товарно-денежных отношений, никак не удавалось поднять экономическую эффективность функционирования народного хозяйства и повысить темпы его развития. Авторитарные действия властей всех уровней во многом мешали освоению рыночных процессов, нарушали объективные рыночные законы.

В восьмидесятые и девяностые годы общество всё больше чувствовало, что авторитарное управление тормозит хозяйственное развитие. Рыночные идеи, воспринимавшиеся как более прогрессивные, уже объективно витали в воздухе. Поэтому горбачёвской команде так легко удалось под либеральные лозунги и демагогию о демократии подорвать авторитарные основы функционирования советской системы, опровергая социалистические идеи, руководящую роль КПСС, авторитарную структуру управления обществом и с иностранной помощью развалить СССР, разрушить единый народно-хозяйственный комплекс.

При этом руководители страны даже отдалённо не понимали всей сложности перехода к рыночным отношениям и того, насколько иной будет парадигма нового общества. Авторитарное устройство советской организации удалось развалить довольно быстро. Ломать –

не строить. Однако с формированием институтов и инфраструктуры рыночного (Д) общества вышла существенная заминка.

Получилось так, что в идеологическом отношении народ всё ещё не распрощался с социалистическими (коллективистскими) представлениями о социальной роли государства и в идейном отношении был на шаг впереди либерализма, но в практической организации производственной деятельности, реально пребывал в авторитарных отношениях (т.е. был на шаг позади). Это противоречие только ослабляло организационную систему и при отсутствии правильного научного представления о состоянии организационного управления порождало идеологическую путаницу.

Политические перипетии 90-х годов в СССР заслонили от обывателя тот факт, что на мировой арене «победившая» рыночная идеология и либеральная экономическая модель в развитых странах Запада уже дышали на ладан. Победу в «холодной войне» Запад одержал как воин, за спиной которого уже разверзлась пропасть. Такая «победа» позволила лишь на время отодвинуться от этой пропасти.

Каждый механизм сотрудничества в какой-то период хозяйственного развития играет в организационных системах ведущую роль, но потом уступает ключевое значение следующему механизму.

Господствовавший в Европе и США капитализм, уровня «рынок» (Д+а) исчерпал свои возможности по развитию экономик этих стран. Начался мировой системный кризис рыночного хозяйствования. И хотя ведущая роль от авторитарного механизма перешла к договорному (Д+а) («рыночное хозяйствование»), возможности для развития быстро исчезали. В XX веке эффективность и возможности в развитии капитализма стали объективно падать. Это создавало угрозу мировому господству финансового капитала. И тогда он перешёл к финансовому колониализму, всё больше нарушая законы рынка, опираясь на монопольный диктат, достигая сиюминутных прибылей, но подрывая перспективу и всё больше погружаясь в недопустимо крупные долги.



Глобализация, с которой связывали дальнейшее развитие рыночного хозяйства, всё больше превращается в попытку авторитарно-монопольного закабаления всех стран. Таким образом, провозглашая прогрессивное либеральное развитие, Запад реально столкнулся с недостатками используемого варианта рыночной экономики.

Коллизия мирового развития заключается в том, что запоздавшие с переходом на рыночные рельсы бывшие социалистические страны приступили к построению у себя капитализма тогда, когда он уже потерял возможность способствования прогрессу и начал загнивать, провалившись в системный кризис. Странам, опоздавшим к рыночному «столу», говорят: «Извините, но у нас лишнего нет. Каждый должен заботиться о себе сам. Можем дать кредит, но кормить вас не собираемся». И предоставляют новичкам место «у параша» (кабальные кредиты), выдавая их за отеческую заботу. Далее осуществляют финансовое закабаление и политическое подчинение.

Россия в своё время смогла рассчитаться по долгам, чтобы не попасть в кабалу, а скажем, Украина и многие другие попали в политическую зависимость, не разобравшись в лицемерии либеральных лозунгов. Они стремились на свадьбу, а попали на поминки. Западная экономическая мысль зашла в тупик. Экономики США и ЕС находятся в глубочайшем кризисе (Д+к, «зрелый рынок»), из которого практически нет выхода. Оставаться на плаву они могут лишь за счёт интриг, махинаций и награбленных средств со всего остального мира. Всё, на что способны США и в чём они действительно поднаторели, так это подрыв позиций конкурентов, повсеместное сеяние смуты и организация различных кризисов, санкций и диверсий.

Последние десятилетия мировая финансовая олигархия делала ставку на глобализацию. Это преподносилось как вершина прогресса человечества. Но глобализация ослабляет зависимость бизнеса от общественного контроля, госаппарата и от строгого соблюдения за-

конов государств. При отсутствии главенства закона договорный механизм не может функционировать эффективно. Поэтому, развивая глобализацию, Запад стал сам размывать классические устои рыночного хозяйствования. Это и порождает развал и загнивание капиталистической системы, крах её идейных, духовных, правовых, экономических и организационных основ.

Реальным выходом из создавшегося положения могло бы стать освоение более совершенного, чем договорный, коллегиального механизма. Теоретически это абсолютно закономерно, но практически, в силу идеологических, культурных и политических позиций, долго преобладавших на Западе, этот механизм либо совершенно не осваивается, либо осваивается стихийно, медленно и непоследовательно.

Для дальнейшего организационного развития Западу надо осваивать коллегиально-договорную организацию (К+д). Это означает глубокие преобразования общества в экономическом, идеологическом, моральном и организационном планах.

Либеральную, частнособственническую, рыночную идеологию необходимо сменить на коллективистскую. Частную собственность на средства производства общенационального характера (порты, вокзалы, основные виды связи, ж/д транспорт, коммуникации, энергетику, тяжёлую и оборонную промышленность, народное образование, медицину и т.п.) требуется перевести в государственную или иную коллективную форму. При этом мелкий бизнес, услуги населению, розничную торговлю вполне можно оставить частными. Проблема лишь в противоречивости многоукладной экономики. Придётся в этом плане творчески поработать, чтобы многоукладность экономики не создавала больших проблем.

Имущественное неравенство должно контролироваться и по возможности сокращаться в плановом порядке. Престиж общественно полезного труда должен быть на высшем уровне, а расхищение общественного богатства и причинение умышленного ущерба нужно жестоко пресекать.

Кто-то опасается, что речь идёт о советской модели социалистического устройства общества. Но это не так. Советский вариант социалистической организации общества содержал принципиальное противоречие. Формально идеологически он соответствовал коллеги-

альному механизму, но в плане организации практической деятельности принадлежал к авторитарному механизму (или авторитарно-принудительному). Именно по этой причине рыночные отношения в СССР долгое время блокировались, а в девяностые годы были приняты извращённо.

Советская организация общества официально опиралась на авторитарный механизм (А), имея принудительный (П) в качестве подстраховочного. Но провозглашавшиеся коллективистские, социалистические лозунги (К) противоречили широко применявшимся принципам авторитарного механизма. Механизмы А и К не являются соседними на шкале организационного развития (М-П-Д-Д-К-С) и во многом противоречат друг другу. Это неприемлемо для эффективной организационной деятельности, поскольку вместо согласованности они вносят разлад.

Например, официальные идеологи в СССР провозглашали приоритет общественного над личным, но у каждого официального лица своя рубашка была к телу ближе, свой рубль был дороже десяти общественных. Говорили одно, а фактически делали другое. Когда же был объявлен переход к рынку (Д), то чиновники и руководители быстро покончили с коллективистской идеологией (К).

Реформы 90-х годов по сути вылились в официальный отказ от использования авторитарного механизма в хозяйственной жизни, хотя на нём держались почти все организационные системы СССР. Государственный аппарат всех стран для внутреннего управления и сегодня в большей или меньшей степени использует авторитарный механизм сотрудничества. Это, например, так называемая «вертикаль власти».

Но авторитарный механизм на фоне рыночной организации хозяйствования выглядит и воспринимается как архаичный. Да и по большому счёту он не способен качественно решать множество важных задач. К ним относятся: экономное использование средств, надёжная сохранность имущества, обеспечение максимальной прибыльности, обеспечение конкурентоспособности и другие.

Но и договорный механизм, как говорилось выше, уже не обеспечивает достаточного развития рыночной экономики. Дальше придется осваивать коллегиальную организацию. Чем она отличается от рыночной?

Скажем, правовая система должна перейти от буржуазных канонов к социалистическим принципам справедливости, при которых в первую очередь защищаются общественная собственность и общественные интересы, а незаконное обогащение действительно преследуется.

Положение человека в социуме при новом социализме определяется неким рейтингом, отражающим полезные для общества способности индивида. То есть положение в обществе будет определяться не силой, не полом, не этнической принадлежностью, не связями, не формальным статусом, устанавливаемым сверху или по родству, не имущественным положением, а в соответствии с компетенцией, определяемой коллегиально.

Это тоже своего рода неравенство между людьми, но оно не даёт каких-либо личных преимуществ или льгот, кроме дозированного права участвовать в принятии коллегиальных решений. Преимущество наиболее компетентных лиц в принятии коллегиальных решений имеет общественно полезный характер. Достоинства коллегиальной организации в том, что она способна решить следующие проблемы: несправедливое распределение общественного продукта; растущее материальное и социальное неравенство; недоступность качественной медицины и качественного образования для основной массы населения; противоречие интересов финансовой олигархии и большинства граждан; невыгодность производства и поставки дешёвой продукции и услуг; экологические проблемы; неравномерность развития разных регионов; массовое обнищание населения рыночной периферии; безработица и так далее.

§ 5. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Эффективность – это соотношение между результатом и потраченными на его получение ресурсами.

Если речь идёт об эффективности предприятия, то сегодня под этим подразумевается соотношение прибыли к затратам на её получение. Если же речь идет об эффективности механизма сотрудничества, то её следует понимать как соотношение между результатом деятельности и усилиями на достижение согласованности.

Допустим, нескольким тренерам предложили организовать участие их команд в турнире. Каждый тренер готовил свою команду привычными ему методами и средствами.

Поставим вопрос - у какой команды окажется самая эффективная организация участия в соревнованиях? Возможно у той, которая победит, не использовав больше других ресурсов всех видов - материальных, человеческих, общественных, информационных, психических и др.

У какой команды окажется самая низкая эффективность? У той, которая больше других затратит усилий и ресурсов на участие в турнире, но не займёт достойного места.

Если же сравнивать эффективность работы тренеров этих команд, то во-первых, для корректного сопоставления эффективности работы тренеров следует это делать в рамках одноименных МС.

Так, вначале сравниваем между собой группу команд, использующих преимущественно принудительный МС. Затем анализируем и оцениваем эффективность среди группы команд, использующих авторитарный МС. И так далее.

Такой подход к оценке эффективности позволяет использовать соответствующие механизмам критерии эффективности, легче выявлять влияние на успех различных факторов и объективнее оценивать организацию подготовки и проведения соревнований, преимущества или недостатки организации деятельности каждой команды и её тренера.

Если оценивать все команды по критериям разных механизмов, то Их эффективность совпадать не будет. Если итоги будут подведены по законам основных МС, то по правилам принудительного МС первое место займет команда, добившаяся победы. По правилам авторитарного МС – команда улучшившая свое турнирное место и завоевавшая уважение спортивного начальства и общественности. По правилам договорного МС первое место займет команда, которая с минимумом затрат получит наиболее ценный (дорогой) приз или иные материальные блага.

Для того, чтобы оценивать и сопоставлять эффективность разных организаций надо использовать соответствующие показатели, учитывающие не только величину затрат и результатов деятельности, но и

её условия, а так же факторы, влияющие на результаты. Для объективной характеристики работы большого коллектива или целой отрасли одним-двумя показателями не обойдётся. Общая эффективность деятельности оргсистемы зависит от состояния и характера многих элементов организации, включая такие, как особенности региона, предприятия, смежных подразделений, каждого руководителя и специалиста управленческого органа, а то и каждого работника.

Чтобы объективно судить об успешности деятельности руководства предприятия, нужно оценить соотношение полных результатов деятельности с приложенными усилиями и затратами (всех видов).

Когда страна ориентирована на создание рыночной экономики, то в качестве показателя эффективности работы хозяйственных единиц широко используются показатели экономической эффективности. Хвалят получающих больше прибыли и территории-доноры, но упрекают дотационные. Коммерческие структуры всегда должны быть прибыльными. Иначе существовать они не могут. Но остальные (государственные, военные, медицинские, образовательные, культурные и т.д.) не могут или не должны оцениваться лишь по полученной прибыли. Судить об эффективности их деятельности по полученной прибыли абсолютно некорректно.

Их эффективность должна оцениваться с учётом поставленных перед ними целей и задач, а также используемых механизмов. Например, оценку эффективности работы местных администраций следует делать с учётом целого комплекса показателей. Административные виды деятельности обычно должны оцениваться по критериям авторитарных оргсистем (выполнение планов вышестоящих органов, выполнение государственных заданий по налогам и сборам, по транспорту и связи, по экологии, достижение определённых экономических показателей, по заработной плате, строительству, благоустройству, обеспечению населения учреждениями культуры, образования, медицины и т.д.)

Акционеры (Д) любой коммерческой компании могут оценивать работу своего промышленного предприятия по полученной прибыли и дивидендам. Но с позиции интересов населения города для объективной оценки работы предприятия часто необходимы и такие пока-

затели, как выплаты в местный бюджет, загрязняющие выбросы в атмосферу и воду, благоустройство территории, предоставление рабочих мест, т.е. целый комплекс показателей эффективности.

Владельцы компаний заинтересованы в получении максимальной прибыли, а местные власти должны соблюдать интересы жителей. Это во многом разные цели и задачи. Соответственно, здесь понадобятся и разные критерии оценки эффективности. См. таб.1

Используемые механизмы формируют ментальность участников. Она обуславливает цели деятельности, а они диктуют средства их достижения и критерии эффективности:

МС → Ментальность → Цель → Средства достижения цели → Критерий эффективности.

Таблица 1.

ЦЕЛИ, СРЕДСТВА И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

МС	Цели оргсистемы	Средства достижения	Критерии достижения
Машинальный	Быть как все, соблюдать традиции	Подражание, выполнение традиции	Неизменность оргсистемы
Принудительный	Победа, покорение, захват, защита	Угрозы, насилие, отъем, подавление, уничтожение	Силовое превосходство
Авторитарный	Подчинение, возвышение, статус	Повышение статуса, укрепление положения	Статусное превосходство
Договорной	Выгода, обогащение, рост благосостояния	Получение прибыли	Материальная выгода
Коллегиальный	Общая польза	Совместный поиск решений, консенсус	Полезность для всех участников
Саможертвенный	Помощь нуждающимся	Бескорыстно делать добро	Общественная ценность помощи

Эффективность принудительного механизма характеризуется эффективностью принуждения, способностью навязывать волю более сильного. Эффективность авторитарного механизма характеризуется достигаемым главенством руководителя, готовностью выполнять его поручения. Эффективность бизнеса характеризуется прибыльностью. Эффективность коллегиального механизма характеризуется способностью совместного решения общих задач.

Эффективность работы санатория, больницы, аптеки, дома отдыха и детского учреждения, находящегося, скажем, на балансе завода, не должны измеряться полученной ими прибылью. Их цель – не в получении максимальной прибыли, а в выполнении заданий по оздоровлению работников завода и их семей. Мало того, чем больше прибыль у этих учреждений, тем осторожнее должны оцениваться показатели их работы. Этим организациям надо ставить задания по лечению людей, укреплению здоровья при снижении стоимости и себестоимости этих услуг, если они платные, проведению профилактических мероприятий, массовой вакцинации населения, повышению качества жизни пациентов, уменьшению длительности болезней, проведению оздоровительных мероприятий (работа профилакториев, развитие физкультуры, туризма, детского спорта, санитарных мероприятий и т.п.)

Поскольку такие мероприятия довольно затратны, то выделение на них средств в условиях господства рыночных отношений становится весьма проблематичным. Частные собственники предприятий для максимизации дивидендов стремятся избавиться от «социалки», переложив её на местные власти, у которых вечно не хватает денег. Эта проблема может быть решена, если в народном хозяйстве страны будут использоваться не только рыночные критерии эффективности, но и коллегиальные.

Но как быть сегодня, когда до освоения коллегиального механизма большая временная дистанция? Промежуточным решением может быть использование авторитарного механизма. Для государственных органов это не новинка. Они в принципе способны авторитарно побуждать массу медицинских учреждений выполнять установленные им правила и задания вне договорного механизма, а в рамках государственного плана. Неидеальное решение, но оно лучше для здравоохранения, чем дикая погоня за прибылью.

Этот путь уже хорошо проверен. В СССР поездки в отпуск, на курорт или лечение были достаточно дешёвы и доступны каждому. Конечно, не все отдыхали в фешенебельных дворцах. Но летний оздоровительный отдых был явлением массовым и действительно способствовал укреплению здоровья миллионов людей.

Опыт СССР убедительно доказал, что для повышения эффективности народного хозяйства, улучшения здоровья людей, улучшения экологии и всеобщей доступности образования ведущую роль в стране должны играть принципы и критерии коллегиального механизма. Это не мешает использовать рыночные механизмы во второстепенных, не стратегических отраслях (розничная торговля, профессиональный спорт, жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание населения, местные промыслы, уникальные услуги и т.д.)

Традиционное заблуждение об эффективности автоматизации управления заключается в том, что экономический эффект от автоматизации часто ищут в экономии управленческого труда. Мол, обработка информации – это управленческий акт, снижающий затраты на заработную плату. Дескать, благодаря автоматизации обработки информации, сокращаются управленческие затраты, что и даёт экономический эффект.

Такими рассуждениями и действиями, как правило, экономического эффекта достичь не удаётся. Управленческий персонал от автоматизации не только не сокращается, но часто даже растёт. Скажем, численность бухгалтеров сократить обычно не удаётся, но дополнительно появляются консультанты, постановщики, программисты, системщики, операторы, администраторы и др. Откуда появится экономия?

Методологическая ошибка заключается в том, что к управленческому труду относятся как к производственному, где больше поработал – больше сделал. В управлении же порой можно сделать больше, потратив меньше времени. Всё дело в качестве управленческой работы, которое оценивать затратами времени нельзя. И пока будут продолжаться попытки оценивать управление в человеко-часах, на него затраченных, адекватной оценки эффективности управления не

получится. Управленческий труд парадоксален. Здесь, усиленно трудясь, можно приносить как пользу, так и вред. Всё дело в степени полезности решений и действий.

Если руководитель множеством глупых распоряжений вносит в деятельность коллектива лишь сумятицу, несогласованность, то результат для организации будет плачевным, сколько бы времени на это руководитель ни тратил. Если же работа руководителя, менеджера или другого управленца вносит в деятельность коллектива разумный смысл, согласованность, нужную направленность, рациональность и пользу, то тогда эффективность будет положительной. То есть главное здесь – не количество, а качество управленческого труда.

Если автоматизация достаточно весомо повышает качество управления, то она будет эффективной. Если же снижает качество управления, то будет ущербной и даже вредной. Чтобы автоматизация управления давала положительный эффект, она должна улучшать управление. А что значит улучшать управление? Это значит повышать согласованность сотрудничества членов коллектива относительно поставленной задачи, действий друг друга и изменяющихся условий сотрудничества.

Вот на что должна быть направлена автоматизация управления персоналом! На согласованность сотрудничества. Не на сокращение персонала, а на повышение качества управления. При этом не надо забывать, что у каждого механизма свои цели. В принудительном – победа или безопасность, в авторитарном – рост статуса, в договорном – прибыль, выгода, а в коллегиальном – общая польза.

Вот по реализации этих целей и должна оцениваться эффективность автоматизации организационного управления. Если, скажем, это система охраны (П), то эффект должен измеряться степенью укрепления безопасности, уменьшения потерь имущества. Если это система достижения высших результатов в спортивных соревнованиях (А), то эффективность следует измерять соотношением достигнутых результатов и затраченных на них сил и средств. Если совершенствуем коммерческую деятельность (Д), то эффективность (автоматизации управления) должна измеряться соотношением полученной прибыли к затратам на совершенствование системы управления. И так далее.

Если же пытаться по старинке рассчитывать эффективность автоматизации через прирост объёмов обработанной информации и количество полученных распечаток, то это простота, которая хуже воровства. Это вздорное, ещё не всюду изжитое заблуждение. Деньги или сокращение затрат далеко не всегда и не везде свидетельствуют об эффективности. Она может выражаться в улучшении условий труда, в укреплении безопасности, упрочении здоровья людей, в улучшении нравов и экологии, в укреплении мира, в улучшении воспитания детей, в улучшении образования и т.д.

§ 6. СОПОСТАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМОВ

В таблице 2 повторена таблица 1 § 6 раздела 2 настоящей работы. Она универсальная и показывает последовательность изменения характера всех десяти бинаров развития организационных систем. Проследим на ней возможные изменения эффективности используемых механизмов сотрудничества по бинарам на примере России.

Таблица 2.

	ГРУППЫ БИНАРОВ	№	Ин- декс	НАЗВАНИЯ БИНАРОВ	Диапа- зон (ус)
ХАРАКТЕР ОТНОШНИЙ СОТРУДНИ- ЧЕСТВА ПО БИНАРАМ	Командные	1	М+п	Машинальные отношения	0 – 10
		2	П+м	Диктат	10 - 20
		3	П+а	Принуждение	20 - 30
		4	А+п	Строгое главенство	30 - 40
	Рыночные	5	А+д	Выгодное главенство	40 - 50
		6	Д+а	Рынок	50 - 60
		7	Д+к	Зрелый рынок	60 –70
	Коллектив- ные	8	К+д	Коллегиальность	70 –80
		9	К+с	Волонтёрство	80 – 90
		10	С+к	Альтруизм	90-100

Рассмотрение начнём с бинара 2 («диктат»), который использовался, например, при захвате власти во время революции 1917 года. Затем был использован бинар 3 («принуждение»), поскольку установилась диктатура пролетариата. Период советского строя характерен

использованием бинара 4 («строгое главенство»), которое представляли собой авторитарно-принудительные отношения (А+п). Ведущую роль играл авторитарный механизм (унитарное государство, главенство ВКП(б) и централизованное управление). Если авторитарные отношения (А) не обеспечивали выполнение стоящих задач, то автоматически в действие вступали принудительные меры (п). Это и есть «строгое главенство».

Дальнейшее развитие организационной системы СССР – это использование бинара 5 («выгодное главенство», А+д). Оно применялось в период НЭПа (новой экономической политики). В масштабах государства НЭП заключалась в авторитарном, отчасти централизованном управлении народным хозяйством (А), а в низовых звеньях управления довольно широко использовалось материальное стимулирование (Д), целый комплекс товарно-денежных отношений.

Сегодня страны СНГ осваивают бинар 6 («рыночные отношения»), (Д+а). Ведущую роль играет механизм договорного сотрудничества (Д): товарно-денежные, рыночные отношения, представленные всем комплексом созданных и используемых рыночных институтов (законы, банки, биржи, страховые компании, тендеры, договоры и т.д.), а вспомогательную роль – авторитарный (а): главенствующая роль правящей партии, государственный сектор экономики, удержание государством в своих руках стратегических секторов, силовых структур и др. Это во многом наша сегодняшняя действительность.

Экономически развитые западные страны по освоенным принципам организации опережают нас, поскольку отчасти используют уже бинар 7 («зрелый рынок»), Д+к. Он представляет собой очень противоречивую организационную систему. С одной стороны, это господство механизма договорного сотрудничества (Д), либерализма, который утверждался и совершенствовался в странах Запада уже 2-3 сотни лет. За это время он проникал в их культуру (отчасти и в нашу), закрепился в общественном сознании, взглядах, привычках, стереотипах, морали западного общества, матерел и шлифовался в политической борьбе с левыми идеями.

Присутствие в бинаре 7 вспомогательных коллегияльных элементов (к) пока больше интуитивное, эпизодическое и стихийное, чем освоенная реальность. Коллегияльные отношения случаются в разных ситуациях, скажем, на военных и технических советах, врачебных

консилиумах, на советах тренеров и т.д. Да, коллегиальные принципы исторически неизбежно возникают и постепенно пробиваются из под буржуазного асфальта. Такова диалектика организационного развития. Но эти ростки на Западе официально не только не пестуют, но зачастую тормозят.

Коллегиальные принципы отдают главенство общественному перед частным. Но в западном обществе индивидуализм, как религия. Он прививается сызмальства и повсеместно. «Права человека» и «священное право частной собственности» в общественном сознании всё ещё являются доминантами, синонимами свободы и цивилизации.

В результате сохраняется и усиливается коренное противоречие между принципами договорного и коллегиального механизмов (приоритет частного или общественного). Это вызвало на Западе множество негативных процессов и не позволяет сосредоточить силы, добиться решения самых актуальных задач и общественных проблем. Неудивительно, ведь противоречия содержатся в основных философских посылах капитализма. Отсюда и ослабление общества в целом, невиданный по масштабам нынешний системный кризис.

Возникает вопрос: чья организационная система окажется более эффективной в развернувшейся борьбе Запада и Востока? Западная организация пока идёт на шаг впереди (7-й бинар против 6-го). Но это ещё не последний аргумент. Реальность свидетельствует, что, например, в сфере военного строительства российская организация оказывается сильнее западной. Возросшая военная мощь России и ослабление США уже не вызывают сомнений. Но никому не понятно, как такое возможно.

Между тем это закономерно. Сопоставим, например, организацию разработки новейших видов вооружения. Когда Пентагон заключает договоры с ВПК на создание новых самолётов или ракет, то используется (Д+к) преимущественно договорный механизм. При этом Пентагон не может авторитарно приказывать ВПК, что делать и за какие цены. Это бы нарушило «священное право» частной собственности. Стороны, так или иначе, начинают торговаться. Но речь идет о сложнейшей продукции, которую ещё надо изобрести, испытать, а потом выпустить. Риски для частных фирм при этом огромны. Из-за тех-

нической или экономической ошибки частник может разориться. Поэтому он требует максимально высоких цен. И ничего с этим поделаться нельзя, сохраняя организационные основы промышленности и хозяйства США. Прибыль частника – главная цель производства (Д) в рыночном обществе.

В то же время российский ВПК в основном находится под авторитарным (А) государственным управлением с традиционной, законной и хорошо отработанной организацией сотрудничества. Благодаря этому при кратно меньших затратах России удаётся создавать даже лучшую технику, чем на Западе, по крайней мере, по соотношению «стоимость – качество». Российские производители не испорчены большими деньгами. Под авторитарным контролем они по мере своих возможностей решают поставленные задачи. Когда же возникают трудности и проблемы у разработчиков, то авторитарное государство способно без лишних скандалов выделять необходимые и достаточные ресурсы на решение возникающих проблем. Таким образом авторитарный и договорный механизмы, гармонично дополняя друг друга, создают более эффективную в данных конкретных условиях технику. Получается многократно дешевле и качественно лучше! Так в пользу России идёт сегодня гонка вооружений.

Многие гигантские частные компании ВПК США являются крупнейшими и богатейшими в мире, конкурирующими между собой за огромный оборонный заказ государства. Однако Пентагон не может тесно работать с ними в одной упряжке. Это считается там незаконным вмешательством в конкуренцию частников между собой. В то же время российский авторитарный госаппарат привычно помогает своему ВПК развиваться и даже несёт ответственность перед Верховным главнокомандующим за выполнение государственного плана.

Парадокс. Казалось бы, организационно более продвинутые богатейшие компании США, работающие на десятикратно превосходящий военный бюджет (Д), уступают в соревновании российскому ВПК, организованному во многом ещё по советским, полуавторитарным лекалам. Это показывает, что главное – не более продвинутые принципы сотрудничества, а более эффективное их применение. Договорно-коллегиальные (Д+к) оргсистемы США, в которых (к) используется мало и слабо, а (Д) шаблонно, уступают во многом авторитарной (А+п, А+д и Д+а) российской организации работы ВПК, где более

комплексно и эффективно используются все упомянутые механизмы. Такие гибридные оргсистемы сегодня оказываются более результативными, чем «продвинутые» западные схемы, увязшие в алчности частных хозяев и наёмных специалистов, конкурентной борьбе и рыночных привычках (запрашивать с запасом больше, пользоваться монопольным положением, выжимать деньги из проблем партнёра).

Так, авторитарные элементы (поддержка начальства, награды, премии, денежное довольствие, льготы для ведущих специалистов) в России используются привычно и результативно, с меньшими общими затратами.

Именно это позволяет сегодня России эффективнее Запада оснащать свою армию и за меньшие деньги делать больше, чем соперники-конкуренты.

Эти принципы и рассуждения становятся понятными только в рамках Теории организационной деятельности. Лишь она позволяет понять, что далеко не всегда главное – больше денег. Важнее более эффективная организация. С меньшими расходами умелая организация берёт верх.

Подобные рассуждения в рамках ТОД объясняют также, почему СССР смог одержать победу над фашистской Германией, опиравшейся на промышленную и организационную мощь всей Европы. Эти же знания могут вооружить нас в соперничестве за более эффективное социально-экономическое развитие. В то же время не стоит умалять заслуги и трудности российских руководителей «оборонки» всех уровней. При организационно неустоявшихся, смешанных формах управления в процессе гонки вооружений на наших руководителей падает огромная, психологически тяжёлая работа. Поэтому очень многие из них рано ушли и уходят из жизни.

§ 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОЙНЫ, ОШИБКИ И НЕДОСТАТКИ

ТОД позволяет детально анализировать причины разрушения механизмов сотрудничества. Прежде чем рассматривать причины ухудшения работы, отметим, что они бывают естественными и искус-

ственными. Искусственные являются умышленными приёмами организационного противодействия и позволяют целенаправленно ослаблять или подрывать применяемые механизмы сотрудничества. Как портится работа механизмов сотрудничества? У каждого механизма свои причины падения эффективности.

Машинальный механизм портят: изменение привычных условий сотрудничества, усложнение решаемых задач; изменение условий деятельности; неудачная подача сигналов.

Принудительный механизм нарушают: ослабление принуждающего; снижение страха у ведомых; утрата оружия; потеря защиты принуждающего; ослабление угроз; рост силы или осведомлённости принуждаемых, лесть или провоцирование принуждаемых; блокады; санкции; осуществление диверсий и провокаций. Широкое использование США санкций и угроз к другим странам следует рассматривать как попытки подавления и принуждения других стран.

Авторитарный механизм портят: естественное или умышленное ослабление авторитета руководителей; дискредитация начальства; неудачи и промахи руководителей; понижение статуса руководителей; рост статуса или возможностей подчинённых; изменение общей ситуации в авторитарной среде (неудачи, аварии, порча отношений, потеря руководителя или уважения к нему).

Причинами падения эффективности договорного механизма могут быть: изменение условий среды, в которой заключались соглашения; изменение конъюнктуры рынка; экономические кризисы; утрата выгоды соглашения для одной или обеих сторон; потеря доверия к партнёру; неопределённость перспектив деятельности; навязывание невыгодных соглашений; негативное влияние на цену продукции или услуги; неблагоприятный прогноз макроэкономической ситуации и другие.

Коллегиальный механизм портится, когда имеют место: потеря или снижение компетентности участников сотрудничества; критическое уменьшение числа желающих решать задачу; критическое изменение общей задачи; потеря общности интересов в коллективе.

Все перечисленные проблемы механизмов сотрудничества подрывают эффективность соответствующих оргсистем. Чаще всего функционирование механизмов происходит под воздействием случайных факторов, которые зачастую не сразу замечаются. Например,

договор на поставку горячей воды для обогрева домов заключался на основе учёта средних температур за последние годы из расчета +40°С на входе. Но при больших изменениях погоды на трассе вода фактически оказывалась то слишком горячей, то слишком холодной

В наше напряжённое время в условиях развивающегося соперничества находятся внешние и внутренние силы, которые умышленно или невольно ослабляют и подрывают используемые организационные механизмы. Причём даже если осуществляется умышленное вредительство, доказать это весьма сложно, потому что изменения в параметрах функционирования МС внешне часто незаметны. Скажем, подрыв авторитета руководителя может осуществляться без громкой критики и выдвижения обвинений, а путём регулярного распространения через Интернет дискредитирующей информации. Защититься от этого с помощью правоохранительных органов практически невозможно. Внешне всё может выглядеть цивилизованно, благопристойно, а по сути являться скрытой агрессией.

Но это первоначально не осознаётся как агрессия, хотя наносит огромный, часто невосполнимый ущерб. В такие тщательно организованные действия вовлекаются исследовательские институты, специально сформированные группы, неправительственные организации. Эти подрывные действия могут прикрываться гуманитарной деятельностью, просветительством, борьбой за права человека и щедро финансироваться западными спонсорами.

Сегодня выясняется, что множество советских диссидентов, выдававших себя за бескорыстных борцов за демократию и права человека, состояли на содержании у западных спецслужб. Выясняется, многие получали всестороннюю поддержку Запада: политическую, материальную, информационную, содействие медиа, престижные премии, платные лекции, оплату обучения детей и т.д.

Все эти действия сегодня можно относить даже не к идеологической борьбе, а к актам организационных войн, которые стали повседневностью международных отношений и подрывных операций. Обычные террористические группы и банды часто базируются на использовании авторитарно-договорных (А+д) или авторитарно-принудительных (А+п) отношений, т.е. ведущим механизмом служит авторитарный. Поэтому если такие группы лишаются главарей, то это

наносит по ним мощный удар. Устранение или дискредитация главаря, как правило, разрушает иерархию подчинения и парализует деятельность соответствующей группы.

Это, например, многократно подтверждается практикой борьбы с терроризмом на Кавказе и в Сирии. При ликвидации полевых командиров (авторитетов) их группы зачастую распадаются и разбегаются, если, конечно, не появится достойная замена в виде нового по-настоящему авторитетного лидера. Очень часто порча или развал работы авторитарной оргсистемы происходят вслед за неудачным кадровым решением.

Так, назначение на должность генерального секретаря ЦК КПСС М.С. Горбачёва – классический пример использования организационных мероприятий (если хотите, организационного оружия в виде агентов влияния) для разрушения СССР.

Другой классический пример неудачного назначения на высшую авторитарную должность в правящей партии и государстве – приход к власти Н.С. Хрущёва. Как генсек он наделал массу глупостей во всех сферах деятельности страны. Их даже невозможно кратко перечислить.

Конечно, не следует все свои промахи объяснять происками врагов. Часто это неумение эффективно применять соответствующий механизм или недоработки конкретных лиц. Кадровая политика и практика должны предотвращать возможность появления на вершине власти дураков, врагов и умышленных вредителей. Советская организационная система такими качествами не обладала.

Доходило до того, что Горбачёв и его супруга при зарубежных визитах в открытую брали взятки от иностранных дипломатов и должностных лиц. Не менее позорны факты скупки по дешёвке страны и её богатств западными участниками приватизации. Развал СССР – это ведь тоже акт разворовывания богатств страны, пример управленческого непрофессионализма и коррупции. Выходит, что гигантскую державу уничтожили до ужаса примитивными приёмами.

Пока во время перестройки общество осваивало азы рыночной экономики и постигали либеральную философию Запад укреплялся за счёт грабежа СССР. И никакая философия не мешала ему это де-

лать. Грабёж России осуществлялся на основе авторитарно-принудительной морали. Авторитарная американская претензия на свою исключительность сочетается с «совестью» грабителя.

Законы становятся весомым фактором, только начиная с договорного механизма. Наши же генеральные секретари ЦК КПСС обычно обладали преимущественно авторитарной ментальностью, при которой получение подарков, подношений и взяток – совершенно естественное дело. Лидеры СССР ментально просто не доросли до законопослушания. Такими интеллектуально убогими были правители одной шестой части мира.

Каждому обществу соответствует свой тип преобладающей ментальности, в рамках которой оно ищет и применяет соответствующие методы, шлифует их и предпочитает использовать. Степень социального развития активной части населения США, видимо, соответствует уровню 60-70 ус. В таком обществе привычнее официально использовать не физическую силу и примитивный грабёж, а более цивилизованные средства: экономические, правовые, психологические, политические, финансовые, информационные, организационные средства борьбы и проведение специальных операций силовыми службами.

Иными словами, в ход идут любые доступные средства гибридной войны, от генетического и химического оружия до климатического и бактериологического. Для применения нетрадиционных средств привлекаются особые профессионалы. Но и противостоять им могут только не менее квалифицированные специалисты и учёные.

Во-первых, многие тайные средства борьбы американцами давно освоены, они для них привычные, во-вторых, они во многом не запрещены законом. Для «демократических» стран это важный фактор. В-третьих, такими средствами можно пользоваться скрытно, неофициально и негласно. В-четвёртых, бороться с такой агрессией и тайными диверсиями чрезвычайно трудно. Но угроза их применения нарастает. Часто непонятно, что перед нами: ошибка, оплошность персонала, новая экологическая проблема, климатическая аномалия или тайная агрессия. Современные беспилотные аппараты позволяют быстро и тайно доставить в любую точку мира различные средства биологического и иного оружия.

С использованием ТОД могут быть применены десятки разных средств или видов организационного оружия. Потенциальный перечень оружия гибридной войны огромен. Это затрудняет организацию защиты от него. Практически невозможно подготовиться к десяткам совершенно новых, необычных враждебных воздействий на людей и окружающую среду. Всё это создаёт в международных отношениях угрозу безопасности миллионам людей. Появляется риск внезапного начала глобальных или локальных войн.

Что можно противопоставить организационному оружию? В первую очередь – укрепление и улучшение использования применяемых механизмов сотрудничества. В частности, для усиления принудительного механизма следует использовать чёткие правила дисциплины, неукоснительно выявлять и наказывать нарушителей. Считается, что важна не столько строгость наказания, сколько его неотвратимость. Однако у нас нестрогость законов зачастую дополняется необязательностью их исполнения.

Для эффективного применения авторитарного механизма в первую очередь следует укреплять авторитет руководства, иерархию подчинённости и субординации. Должна чётко действовать система ранжирования должностей и званий. Очень важно обеспечивать, чтобы все руководители были в коллективе действительно наиболее достойными и умелыми. Следует воспитывать в сотрудниках законопослушание и способность руководить с помощью установления и корректировки правил работы. В случае их нарушения следует неукоснительно применять санкции, предусмотренные соглашениями и законами. В крайних случаях разногласий следует достигать компромиссов либо решать конфликты в судебном порядке.

Для сохранения и укрепления договорного механизма следует обеспечивать необходимые условия: наличие рыночной законодательной базы; эффективную работу правоохранительных органов; благоприятную макроэкономическую среду; наличие финансовых средств на решаемые задачи. Разумеется, ко всему этому необходимо ещё и умение правильно применять договорные, рыночные методы управления.

Если же речь идёт о необходимости укрепления коллегиального механизма, то в первую очередь следует проверить, достаточен ли

уровень развития ментальности у каждого из участников сотрудничества. Если достаточен, то надо обеспечить чёткое соблюдение процедур обсуждения и принятия решений. Надо заметить, что коллегиальные методы являются очень мощным средством нахождения и принятия наиболее верных решений с позиций интересов не отдельного человека, а коллектива в целом.

Иными словами, для предотвращения ослабления или разрушения применяемых механизмов вследствие действия случайных факторов или целенаправленных диверсий надо постоянно следить за работой основных механизмов сотрудничества и в случае обнаружения нулевой или отрицательной эффективности выявлять причины ослабления. В случае подозрения на применение оргоружия шире анализировать ситуацию и если надо немедленно принимать меры по улучшению работы механизмов или их замене на более подходящие.

Сегодня спецслужбы некоторых стран организуют прикрытие своих преступлений фиктивными акциями по борьбе с последствиями применения химического или психологического оружия. Это делается для того, чтобы ввести в заблуждение общественность, отвлечь внимание от использования ими самими различных видов уничтожения людей, военных, гражданских и прочих объектов.

В этой связи повышается потребность использования международных договоров по отказу от применения целого ряда видов нового оружия, действие которого уже испытано. Кроме того, было бы целесообразным создать международную полицию и региональные суды для привлечения к ответственности любых юридических и физических лиц, занимающихся разработкой и применением особо опасных, новых видов оружия или способов негативного воздействия на здоровье людей, включая психологические, генетические и информационные средства. Надеяться на авось здесь нельзя.

§ 8. ЭЛИТА

Термин «элита» в социологии применяется давно. Но в его трактовке много разнобоя и путаницы. Здесь под элитой будем подразу-

мевать ту часть коллектива или общества, которая осуществляет ведущую роль, – принимает решения, ставит цели, даёт оценки, побуждает всех к деятельности, накапливает, сохраняет и передаёт важнейшие навыки и умения, воспроизводит оргсистему и охраняет её как от собственных ошибок, так и от чужих враждебных действий.

Теория организационной деятельности позволяет глубже понять это важное и сложное явление. В каждом из механизмов сотрудничества элита играет особую роль.

При машинальном механизме роль элиты играют старейшины или родители, которые накапливают и передают новичкам или детям выработанные навыки, традиции, умения и своим поведением служат примером для подражания. Впрочем, в машинальном механизме элиты в обычном понятии нет. В определённом смысле элитой можно назвать взрослых членов первобытного коллектива. В древности даже существовали обряды инициации – определённые способы ввода в состав полноценных членов общества повзрослевших мальчиков, готовых к участию в охоте, войне и т.д.

В принудительном механизме элита укрепляет безопасность, прививает молодёжи смелость и силу, учит защищаться, хранит и оберегает традиции этого общества, воспитывает сильных, смелых и ловких. Эта элита часто представлена членами силовых структур, охраной и всеми, кто готов защищать коллектив от враждебных внешних воздействий. Примером элиты принудительного типа в истории России были, например, опричники Ивана Грозного, а, скажем, в гитлеровской Германии – Ваффен СС – личная гвардия, охрана фюрера. Пётр I уже в юности стал создавать свою элиту из потешного войска. И это потом себя оправдало при создании армии и в борьбе за власть. В архаичных обществах, основанных на применении силы, к элите обычно относили тех, кто носил личное оружие.

В авторитарном механизме элита поддерживает и укрепляет статус коллектива и его руководителей, хранит традиции, воспроизводит авторитарные отношения, показывает пример верности и патриотизма. В армии элитой можно считать офицерский корпус, в политических партиях – партийный актив, в образовании – профессорско-преподавательский состав, учителей, в медицине – врачей и медсестер.

При авторитарной организации элита нередко официально или полуофициально выделяется из остальных членов общества, служит активной опорой руководителя, занимается самоутверждением и стремится к получению дополнительных или повышенных прав. Авторитарная элита обычно неоднородна и внутри себя зачастую иерархически расслоена. Есть узкая часть наиболее приближённых к руководству лиц. Это доверенные, «близкие» или родные люди. Есть новички, которые духовно определились и набирают элитные очки для роста статуса. В авторитарных системах элита – это надёжная опора руководителя. Она обычно претендует на привилегированное положение и повышенные права среди других членов коллектива и ведёт себя соответственно.

В одних случаях авторитарная элита представлена наиболее зрелыми членами коллектива. В других – это этнически или духовно связанные люди, родственники, лица, непосредственно подчинённые руководителю и наделённые им особыми правами. В третьих – неформальные группы высокой активности и повышенных возможностей. В четвёртых – те, кто может быть «номенклатурой». Из состава элиты со временем выдвигаются руководители, которые способны профессионально расти и подниматься в должностях, организовывать свои сообщества. Таким образом, авторитарная элита служит постоянным резервом на руководящие должности. Поэтому имеет смысл уделять повышенное внимание элите, воспитывать и растить из неё будущих руководителей всех уровней.

Хорошо организованная и мотивированная элита способна без лишнего шума ставить и решать сложные задачи. Например, на Западе во многих странах существуют элитные неафишируемые организации, называемые масонством. Это внешне респектабельные, но по целям и задачам тайные ложи со своими традициями и ритуалами. Общим для всех масонов являются закрытость большей части их деятельности, определённое духовно-классовое единство, взаимопомощь членов ложи в общественно значимых делах, взаимное содействие в построении карьеры, в тайном управлении государственными органами, скрытая от непосвящённых общественно-политическая деятельность, объединение усилий на решение тайно принятых задач и поставленных целей, воспроизводство и расширение влияния масонских лож.

Масонами были: К. Маркс, Ф. Энгельс (31 степень), В. Ленин, А. Керенский, М. Бакунин, Н. Рерих, М. Кутузов, А. Суворов, У. Черчилль, И. Ньютон, И. Бах, В. Моцарт, Н. Гумилев, Ф. Рузвельт, Д. Вашингтон, Г. Форд, Л. Кравчук и многие другие. Сообщается, что более 300 руководителей Украины и её силовых служб являются членами масонской ложи – ордена Святого Станислава. В том числе 90 генералов, многие депутаты парламента, руководители генеральной прокуратуры, службы безопасности и министерства обороны.

Широко пропагандируемая на Западе либеральная демократия юридически часто несовместима с фактической деятельностью и целями официальных государственных органов. Масонские ложи позволяют различным влиятельным лицам тайно, негласно преодолевать юридические препятствия, чинимые официальным законодательством. Масонство по форме ведёт гуманитарную, но фактически часто преступную деятельность, обычно тайно работая на олигархию или какие-то группы влиятельных лиц.

Масоны, решая свои проблемы, в отличие от государственных структур, уклоняются от ответственности за осуществление своей деятельности, прямо и косвенно причиняемый обществу вред.

Уход членов элиты в другие организации зачастую снижает управленческий потенциал. Лучших работников следует закреплять в организации разными способами, прививать им корпоративный патриотизм, демонстрировать наличие общих интересов и заманчивое будущее в своей организации.

Элита – достаточно тонкий и сложный институт, который может как помогать организации, так и снижать её качество. Поэтому руководителю надо чутко с ней сотрудничать, не терять в её глазах авторитет и давать понять, что в своей организации у её представителей имеются возможности для роста.

При господстве договорного механизма элитой обычно являются успешные предприниматели и бизнесмены, обеспечивающие деловую активность, связанные общими правилами и законами, поддерживающие общую этику делового мира. В договорном типе организации элита обычно пользуется какими-то выгодами от своего положения. Без соответствующей выгоды эта элита работает плохо, а то и совсем не работает. Элите рыночного общества следует добро-

вольно осуществлять общественные функции, заниматься благотворительностью и оказывать поддержку полезным общественным инициативам.

В коллегиальном механизме элитой являются все активные члены коллектива, имеющие право вето при принятии коллегиальных решений и стремящиеся приносить пользу своему коллективу.

Таким образом, элита в коллегиальном механизме – не привилегированный класс собственников, основных потребителей доходов и благ, паразитирующий на прибыли организации, а та часть коллектива или общества, которая играет ведущую организационную роль, обеспечивает воспроизводство и развитие действующей организации.

Нельзя относить к элите нарушителей законов и морали, преступников, расхитителей чужой собственности, вредителей, тунеядцев, воров в законе, членов мафиозных групп и олигархов. Все они нередко причиняют вред официальным оргсистемам и подлежат изгнанию, либо наказанию, либо перевоспитанию. Для неофициальных и неформальных групп этот контингент играет по сути такую же роль, как элита, но в негативных оргсистемах. Со временем элита обычно хочет обрести респектабельный имидж, стремится как-то легализоваться, укрепиться, захватить рычаги управления и формально слиться с официальными оргструктурами.

Всё это может подрывать эффективность официальных механизмов, компрометировать государственные и правоохранительные органы, снижать их возможности.

В медицине к организационной элите можно отнести профессиональный медперсонал, в армии – офицерский корпус и младших командиров, в образовании – настоящих учёных, исследователей, ведущих преподавателей, на производстве – инженеров, технологов, мастеров, бригадиров и других руководителей. Они обычно не только осуществляют ведущую роль в организации дела, но и накапливают знания, способности, обеспечивают духовную преемственность, сохранение и передачу навыков, достижений и традиций новичкам и молодёжи.

Элита – это ведущий контингент организации, который повседневно объединяет, направляет, увязывает и корректирует её деятельность. Это организационная основа, золотой фонд коллектива.

Хороший руководитель обычно поддерживает и растит элиту организации, прислушивается к её мнению, получает от неё поддержку, подсказки, советы и замечания. Это его опора, залог эффективной работы.

Роль элиты обычно повышается. Она очень полезна, когда необходимо развиваться, осваивать новое, растить молодых специалистов, мобилизовывать коллектив на преодоление трудностей.

При использовании ПРИНУДИТЕЛЬНОГО механизма элита обычно несёт в себе традиции воспитания сильных и смелых, предупреждает о типичных опасностях, показывает примеры осторожности и смелости, передаёт навыки, секреты и способы борьбы. В рамках этих элементов растёт ненависть к врагам, терпение к невзгодам, преданность командирам, беспрекословность в выполнении любых приказов, культ силы, смелости и воинской доблести.

Ярким примером может служить воспитание с детских лет мужчин у вайнахов. Эффективность этих традиций и действий подтверждается самой жизнью, силой и доблестью соответствующей молодёжи и сформированных из неё силовых структур. Но нужно понимать, что при широком использовании элитой принудительного механизма и сам руководитель должен быть достаточно строгим, осторожным, «крутым», грозным, а то и грубым. В противном случае его не будут правильно понимать и слушаться ни в элите, ни в коллективе.

Большую роль играет элита в АВТОРИТАРНЫХ структурах. Она несёт значительную воспитательную роль, передаёт традиции иерархии старшинства, уважения младшими старших, скрепления коллектива вокруг авторитетных руководителей и действительного уважения к ним.

Одно дело, когда пример молодёжи показывает один человек, и совсем другое, когда множество людей действуют однотипно. Это внушает больше доверия и готовности поступать так же. Примером подготовки авторитарной элиты служит работа военно-учебных заведений. В них не только повышается профессионализм будущих военачальников, но и воспитывается воинская дисциплина, распространяются и утверждают воинские традиции, воспитываются младшие командиры, формируется дух армии, сохраняются ритуалы и воинская культура, создаётся культ передового оружия. Без этой сильной и твёрдой духом элиты не может быть сильной армии. Чтобы поднять

в атаку взвод или роту недостаточно обеспечить бойцов боеприпасами и всеми видами довольствия. Необходимо воспроизвести духовную составляющую армии – авторитарные или авторитарно-принудительные отношения, формировавшиеся и оттачивавшиеся веками, создавать бодрость духа и сплочённость вокруг командиров, веру в их справедливость.

Воспроизводство всего этого лежит не только на Генеральном штабе, но и на всем офицерском корпусе и контрактниках, на элите армии. Это начинается с элементарных навыков хождения строем, отдания чести, способности к традиционному армейскому общению (громкости, краткости, ясности приказов и указаний): «Так точно», «Никак нет», «Полный вперед!», «Так держать», «Есть так держать» и т.д., вплоть до использования знаков отличия, наград, памятников, досок почёта, повышения военнослужащих в званиях, почитания героев войны. Всё это проверенные веками способы формирования и воспроизводства функций и духа армейской элиты.

В истории России сама жизнь поставила трагический эксперимент, показывающий исключительную важность элиты. Так, в 1936 – 1941 годах была проведена «чистка» командного состава Красной Армии охватившая элиту армии. В результате перед войной из армии было уволено 35 тысяч военнослужащих высшего командного состава, преподавателей военно-учебных заведений, академий, управлений и штабов – от заместителей наркома обороны до работников штабов и управлений сухопутный войск и флотов. В том числе: 5 маршалов, 15 командармов, 62 комкора, 201 комдив, 474 комбрига и т.д. Из них расстреляно 412 человек. На освобожденные штатные должности были назначены лица, в большинстве своём неподготовленные для занимаемых должностей. Времени на обучение, тренировки и слаживание функционирования армейской элиты уже не было. Его потратили на внутренний террор.

К моменту начала Великой Отечественной войны Красная Армия была обезглавлена. Все должности были снова заняты, но армия фактически лишилась своей основы – элиты. Это наглядно отразилось 22 июня 1941 года и в последующие дни на почти полной потере боеспособности Красной Армии.

Прекрасно организованной, опытной и хорошо мотивированной германской армии противостояла по сути толпа неорганизованных

красноармейцев. За первый же месяц войны РККА (Рабоче-крестьянская Красная Армия) бездарно потеряла около миллиона военнослужащих, которых немцы брали в плен порою как баранов, сотнями тысяч. И это при формально лучшей оснащённости Красной Армии, по сравнению с Вермахтом, по танкам, артиллерии и самолётам. Причин катастрофы 1941 года много, но на первом месте – уничтожение элиты РККА в результате «большого террора» в отношении командного состава накануне войны и убогая в первые месяцы войны организация управления войсками.

Между прочим, цenia свою интеллектуальную элиту, многие страны на период войны традиционно вводят институт «брони» – освобождения от воинской повинности тех, кто является носителем уникальных способностей и знаний. Это сберегает от гибели на фронтах тысячи наиболее ценных членов общества (учёных, деятелей искусства, государственных руководителей, уникальных специалистов, конструкторов, опытных инженеров, носителей важных государственных тайн, технологий и секретов). Молодая рабоче-крестьянская власть с первых своих шагов проявляла пренебрежение к старорежимной интеллектуальной элите общества. Одних расстреливали при коллективизации, других высылали за границу, а третьих уничтожали в ГУЛАГе. Этим и были вызваны в стране голод, а позже – огромные потери в Великой Отечественной войне. Отсутствие высококачественной советской элиты или её массовое содержание в застенках ГУЛАГа очень дорого обошлись стране, едва не проигравшей войну.

В РЫНОЧНОМ обществе к элите обычно относят предпринимателей, финансистов, бизнесменов, владельцев среднего и крупного бизнеса, руководителей хозяйственных структур, экономистов, специалистов в области создания и развития бизнеса.

Во-первых, они должны поддерживать нормальную рыночную среду: равноправие участников сотрудничества; ответственность; необходимый и достаточный свод законов, правил и нормативов; грамотно отстаивать свои имущественные права; способствовать чёткой работе правоохранительных органов, инспекций, судов и арбитражей; надёжно защищать частную собственности и права человека; разделение и баланс властей.

Во-вторых, для эффективного функционирования рыночных механизмов необходимо создавать, поддерживать и насаждать в обществе идеи, не противоречащие договорным отношениям. Прежде всего требуется обеспечить в элите традиции законопослушания и самостоятельности. Без этого невозможны ни хорошая работа, ни чёткая, согласованная деятельность коллектива.

Огромна роль элиты в органах представительской, законодательной и исполнительной власти. Если в них элита «гнилая», то это очень портит соответствующие структуры и функционирование всех органов государства.

Элита государственных органов прежде всего сама должна строго соблюдать действующее законодательство, тщательно, сбалансированно и своевременно подготавливать и принимать регламенты и законы для охвата всех участников рынка. Элита должна выявлять и через судебную и правоохранительную системы добиваться соблюдения законов рынка, вплоть до уголовного преследования виновных. Элита госорганов должна нести повышенную ответственность за свои действия и бездействие, а особенно – за правонарушения. Хозяйственники должны бояться не столько даже проверок госорганов сколько принципиального противодействия своих партнёров и конкурентов, грамотно отстаивающих свои права и интересы.

Рыночная элита очень разношёрстна и обычно довольно разобщена. Небольшая её часть занимается благотворительностью, поддерживает важные общественные институты и инициативы, существенно влияя на отдельные стороны жизни общества. Но многие только формально соблюдают законы, а фактически изыскивают любые лазейки в работе инспекций и действии законов, чтобы их нарушать и неправомерно получать сверхприбыль. Жизнь показывает, что первоочередной причиной нарушения хозяйственного законодательства является правовая неграмотность подавляющего числа лиц, относящихся к элите. Многие энергично решают свои задачи, грубо нарушая все нормативные акты. Причиной низких доходов населения обычно бывает неумение руководить, недостаточная эрудиция, примитивность управленческих решений. Надо признать, что у нашей нынешней «элиты» очень плохо с правовой и управленческой культурой.

Рыночная элита предпочитает обучать своих детей в зарубежных престижных учебных заведениях, с детства отделяет их от народа, невольно разлагает богатством и доступностью множества удовольствий (дорогие услуги, экзотические животные, наркотики, ночные автогонки, безответственность в поведении). Всё это отделяет и отдаляет элиту от остальных членов общества, служит элементом зависти и ненависти, что вполне объяснимо.

Следует сказать несколько слов и об элите при КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ отношениях. Именно эта категория лиц может по праву называть себя элитой, поскольку попадание в неё здесь носит не сомнительный, формальный, а целенаправленный, обоснованный характер. Членами консилиумов, коллегий, учредителей или советов случайные люди обычно не бывают, по крайней мере, не должны быть. Это тем более правильно, если члены коллегиального органа избираются со строгим использованием коллегиальных процедур. Именно в таких условиях можно и нужно отстаивать свое мнение, доказывать всё на основе самых передовых знаний и демократических процедур.

§ 9. ДЕЙСТВЕННОСТЬ ПРОПАГАНДЫ

Сегодняшнее соперничество между странами всё больше переходит в сферу духовной и идейной борьбы. Всё более ожесточёнными становятся информационные, организационные и психоисторические войны. Вместо снарядов и бомб в ход идут слова – идеи, концепции и аргументы, поиск, сочинительство и трактовка фактов, мифов и доказательств. Воздействие на противника осуществляется практически в любой, самой неожиданной, а то и подлой форме.

Почему огромная пропагандистская государственная машина со множеством профессиональных политологов и экспертов столь часто проигрывает в борьбе за умы простых людей, а особенно молодёжи? Почему самые убедительные аргументы часто не дают нужного эффекта?

Потому что молодёжь легче поддаётся влиянию примитивных идей, улицы, демагогии, анархических взглядов, полууголовной и голливудской героики, а сложные социальные процессы оказываются просто непонятными для подростков. Оценка их ментальности с использованием теста Г. Ваниева показывает уровень 20-30 ус

(П+а), то есть говорит о социальной незрелости. Для молодой аудитории обычно близки приказы, простые лозунги, эмоциональные призывы, демонстрация смелости, упорство, преданность какому-нибудь лидеру, восхваление кумиров. Довольно легко находит у них отклик популистская пропаганда, соответствующая или чуть опережающая (на 5-6 ус в развитии) их ментальность. Тинейджеров всё это легко впечатляет и захватывает.

Характер ментальности любого человека может изменяться, развиваться или деградировать, как это было показано в разделе 2 настоящей книги. Допустим, ментальность индивида N соответствует уровню 20-30 ус, «принуждение» шкалы развития, т.е. его цели, мораль, нормы поведения и оценки соответствуют или близки к этому уровню развития ментальности, и она легко на него будет откликаться.

Но вот аргументы и позиции политолога с уровнем 50-70 ус подросткам достаточно убедительными не окажутся. Они скорее поверят лицу с горящим взглядом с уровнем ментальности 10-20 ус. Т.е. на них более сильное впечатление окажет яркая, хлесткая, примитивная фраза, чем спокойно высказанное мнение профессионала. Это означает, что подросток в общении с другими более всего ориентирован на свой (или чуть более продвинутый) уровень ментальности. Он легче соглашается с моралью и позициями лиц такого же или близкого ему уровня. Аргументы более высоких уровней часто воспринимаются юношей как менее достойные, а то и аморальные. Ментальность же лиц с более высоким (но не слишком) уровнем социальной зрелости часто не воспринимается ими достаточно положительно как более глубокая и верная.

Все эти рассуждения важны для более эффективного процесса воспитания, агитации или пропаганды. Агитирующий или воспитатель должен учитывать реальную степень социального развития и внутреннего настроения молодых людей. Для эффективности своих аргументов следует чётко исходить из реального уровня настроения слушателей. Часто общество взрослых людей и подростковая среда по внутреннему настрою оказываются далеки друг от друга и живут разными, параллельными, непересекающимися мирами. Чтобы найти взаимопонимание, нужно иметь совместимый характер ментальности.

Дорогостоящая многообразная работа государственных СМИ и выступления крупнейших историков, политологов, неориентированных на реальный внутренний мир слушателей, часто находят меньший отклик, чем довольно примитивная подрывная агитация с прямым и косвенным подкупом участников уличных акций, инициированных спецслужбами Запада с целью провоцирования протестов и осуществления государственных переворотов, не без юмора прозванных «цветными революциями».

Следует признать большой масштаб подрывной информационной деятельности, автоматизированно осуществляемой сегодня спецслужбами, которые занимаются этим комплексно, массово, используя сотни и тысячи вскормленных ими неправительственных организаций, центров идеологической борьбы и агрессивной, лживой пропаганды.

Государственная контрпропаганда часто оказывается намного слабее. Пропагандистами упускается очень важный фактор – реальный уровень развития ментальности слушателей. Если же пропаганда точно учитывает внутренний настрой и социальную зрелость слушателей, то воздействие получается значительно более мощным. Характерным примером точного выбора объекта критики является работа «Фонда борьбы с коррупцией», созданного А. Навальным. Критика коррупции в государственных структурах – беспроектный приём для любой оппозиции. Остаётся только постоянно муссировать эту тему, что Навальный и делает. Лучше, чтобы внушаемая информация по содержанию была на шаг более продвинутой, чем текущий внутренний настрой целевого субъекта или группы.

Например, в последние годы существования СССР уровень развития ментальности основной части активного населения составлял 30-40 ус («строгое главенство», А+п). При этом западная пропаганда прицельно расхваливала материальный уровень жизни при капитализме, возможности обогащения и превосходство в потреблении новых видов товаров и услуг, и это падало на хорошо унавоженную ментальность обывателя, суля ему выгоды, мечты о богатстве и возможности на уровне 40-50 ус («выгодное главенство») или 50-60 ус («рыночные отношения»). Эта пропаганда была точно в цель, привлекала и убеждала. На неё клюнула не только «зелёная» молодёжь, но

даже такие умные люди, как широко известный эрудит А.А. Вассерман, который был довольно долго ошибочно привержен либеральным взглядам.

Чуть ли не все увидели в рыночных перспективах реальные возможности повышения своего материального уровня и законного обогащения. Именно такая информация и агитация были подхвачены СМИ, Интернетом и обуяли даже достаточно развитую деловую часть населения.

Не знаю, насколько эта идеологическая операция была чётко спланирована и детально подготовлена, но по факту она появилась в самый удачный момент, а потому оказалась очень действенной, способной идеологически возобладать, настроить население СССР на рыночный критерий выгоды. Можно сказать, что общество в тот момент было идейно беременно рынком.

Точный учёт текущего уровня развития ментальности людей позволил находить наиболее действенные аргументы, существенно усиливающие эффективность агитации, пропаганды и других подрывных воздействий.

При необходимости аналогично можно исключать из агитации те аргументы, которые устарели и соответствуют предшествующему, далеко пройденному, уровню развития ментальности.

При уровне развития ментальности в 40-50 ус («выгодное главенство», А+д) обывателя больше привлекают рыночные возможности, и уже не нравятся или даже осуждаются отношения уровня 20 - 30 ус «принуждение». О рыночных отношениях они уже высказываются как об отношениях равноправных, более свободных и уважительных». А вот «строгое главенство» начальника (30-40 ус) им уже не в радость. Мол, он гребёт под себя, а нас обделяет. Именно такие простые, примитивные фразы здесь действенны.

Учёт характера ментальности, предпочтений и антипатий индивида позволяет общаться с ним более эффективно. Это относится как к формам сотрудничества, так и к агитации или другим воспитательным воздействиям.

Распад СССР произошёл так легко и быстро во многом потому, что широко распространилось отрицание авторитарного самодурства и привлекательность равноправных рыночных отношений. Западная пропаганда эффективно это использовала.

Чтобы агитация и пропаганда были действенными, они должны быть чётко ориентированными на внутренний настрой, уровень социальной зрелости или слегка его опережать и вести за собой.

Раздел 7. **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ**

§ 1. КОГДА НЕТ ТОЛКУ ОТ АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Благодаря широкому распространению персональных компьютеров и Интернета у большинства руководителей появилась возможность создавать самые разнообразные автоматизированные системы организационного управления. Но если этим занимаются дилетанты, то число удачных проектов оказывается незначительным. Почему же далеко не каждая автоматизация обработки и передачи информации оказывается полезной и эффективной? На заре появления компьютеров многим чудилось, что скоро человек будет вытеснен из сферы не только производства, но и управления. Мол, из-за этого людям грозят безработица и «бунт машин».

Всё это оказалось наивной фантазией. Численность управленческого персонала продолжает расти. Настоящими проблемами оказались: низкая эффективность деятельности предприятий, организаций и подразделений; непонимание руководителями и специалистами сути организационного управления; примитивное использование информационных технологий; неспособность персонала совершенствовать оргсистемы; неспособность многих должностных лиц эффективно автоматизировать организационное управление.

До сих пор многие руководители полагают, что всякая автоматизация нужна для облегчения труда, сокращения трудоёмкости работы и её ускорения. Это кажется незыблемым смыслом применения информационных технологий. Но эта очевидная «истина» – огромное и даже роковое заблуждение, из-за которого происходит множество недостатков и бед.

Дело в том, что производственный и управленческий труд принципиально отличаются друг от друга. Автоматизация производственных процессов действительно может приводить к облегчению труда и повышению его производительности. Это очевидно. Но для управленческого труда, для обработки управленческой информации главное – не количество и скорость, а качество. Что важнее: быстрее выдать управленческое решение или сделать его качественнее?

Очевидно, что скоропалительные решения не нужны вообще. Это не работа, а вредительство. Главное в управленческих решениях – правильность, разумность, обоснованность и надёжность. Как занимается автоматизацией руководитель-дилетант? Он вызывает программиста и спрашивает: «Ты можешь автоматизировать некую задачу по известному алгоритму?» И программист честно отвечает: «Могу!» «Ну, тогда вперёд! Делай!».

Программист (или постановщик) сначала выясняет, как данная работа делается вручную, записывает это и создаёт компьютерную программу, которая в основном выполняет тот же алгоритм, только на РС. После попытки внедрения новой программы в эксплуатацию выясняется целый ряд неприятных неожиданностей. Во-первых, оказывается, что желаемого облегчения в работе часто не происходит. Работа усложняется и становится зависимой от большего числа лиц (оператор, системщик, администратор, программист), т.е. теряется надёжность, а порой и качество её выполнения. Во-вторых, трудоёмкость управленческой работы при такой автоматизации зачастую не изменяется, а то и повышается. В-третьих, не улучшается качество работы. Скажем, как составлялся бухгалтерский баланс с невысокой достоверностью цифр, так он и составляется на компьютере. В результате при добросовестном подсчёте экономической эффективности автоматизации не обнаруживается позитивных последствий или они оказываются ничтожными.

Иными словами, большие ожидания от применения компьютеров себя часто не оправдывают. Почему? Подробный ответ на этот вопрос последует ниже. Здесь же отметим, что если автоматизация делается ради автоматизации, а не для конкретного улучшения управления, то толку не будет. Серьёзный положительный эффект не падает с неба. Его можно получить лишь при методологически правильной автоматизации.

§ 2. МЕТОДОЛОГИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Сегодняшние разработчики автоматизированных систем часто сосредоточены на освоении применения созданных другими универсальных информационных технологий. Реже они озабочены самостоятельным улучшением качества управленческих процессов. Еще реже созданием новых, более эффективных систем управления. Для использования Теории организационной деятельности в совершенствовании оргсистем мы должны в каждом конкретном случае находить некое гармоничное сочетание ментальности людей, решаемых ими задач и используемых механизмов сотрудничества. Проектируя организационную систему, необходимо в первую очередь изучить ментальность участников сотрудничества, понять преследуемые ими цели. Затем следует определить состав задач, которые они должны решать, и, наконец, выбрать необходимые МС, которые они должны использовать.

Теория организационной деятельности нужна не для того, чтобы лишь оценивать ментальность людей, сложность задач, необходимые механизмы, а для того, чтобы создать между этими факторами соотношение, обеспечивающее наиболее эффективную работу, согласованность действий и удовлетворённость участников. В результате создатели оргсистем должны сформулировать перечень задач, исполнителей и применяемых ими механизмов. При этом они стремятся наиболее рационально распределить персонал по конкретным задачам и механизмам сотрудничества, оптимально сочетать возможности людей и методов решения стоящих задач.

Но всё это не позволяет комплексно совершенствовать организацию. Как бы ни были совершенны информационные технологии, улучшение деятельности не может происходить без наиболее эффективного участия человека, который является ведущим элементом оргсистемы. На его способности, ответственность и возможности должны ориентироваться цели, задачи и механизмы.

Таким образом, задача разработчиков оргсистем заключается не в том, чтобы непременно автоматизировать информационные про-

цедуры, и не в том, чтобы использовать самые совершенные механизмы, а в том, чтобы включить персонал в единую организационную систему так, чтобы в итоге получалась наиболее слаженная и эффективная работа коллектива с минимумом затрат и усилий при максимуме результатов.

Для этого необходимо определить, какими механизмами лучше решать стоящие задачи с учётом ментальности участников и условий деятельности. Это уравнение с тремя неизвестными. По всем задачам следует определить подходящие механизмы. Для их нормального функционирования требуется соответствующая ментальность участников, которая также должна позволять наилучшим образом решать стоящие задачи. Это триединство необходимо для наиболее эффективной деятельности коллектива и правильного использования каждого из участников оргсистемы. Т.е. для эффективной работы организации необходимо правильное сочетание этих трёх начал. Механизмы сотрудничества должны соответствовать ментальности, решаемым задачам, и все эти три фактора быть взаимно согласованными друг с другом, что позволяет создать эффективную оргсистему. Попытки же совершенствования этих элементов раздельно ничего хорошего обычно дать не могут.

Совершенствованием организационных систем люди в принципе, занимаются уже сотни лет. К сегодняшнему дню сформировались три основных варианта осуществления этой работы. Первый – копирование успешно действующих у кого-то организационных систем или их частей, применяемых в аналогичных по профилю работы организациях. Такой подход широко и успешно тиражируется, например, при создании автоматизированной системы резервирования билетов на транспорте, в создании, скажем, типовых клиник микрохирургии глаза. Другой вариант – обращение к консалтинговым фирмам для создания более удобной оргсистемы, чем используемая. Такой опыт широко применяется, например, при внедрении автоматизации бухгалтерского учёта на базе типовых программ «1С бухгалтерия». Третий вариант – самостоятельная разработка или самостоятельное совершенствование действующей системы управления.

В каждом из названных вариантов имеются свои преимущества и недостатки. Достоинством первого варианта является простота, а не-

достатком – возможность наличия существенных отличий между организацией-образцом и вашей. Из-за этого может быть потеряна эффективность создаваемой копии.

Второй вариант хорош тем, что за дело берутся профессионалы, которые специализируются на этой работе и могут обеспечить достаточное её качество. Недостаток же в том, что сторонние специалисты не знают очень многих нюансов работы организации-заказчика и могут упустить важные вопросы совершенствования оргсистемы.

Третий вариант хорош тем, что разрабатывают систему люди, лучше других знающие основные проблемы организации, желающие их решить и несущие за это ответственность. В то же время свой персонал часто не имеет достаточных знаний и навыков анализа действующих систем и синтеза новых. Однако, в настоящее время желательно, чтобы каждый руководитель умел постоянно заниматься совершенствованием управления. Возможности здесь безграничны.

Общая логика улучшения действующих оргсистем заключается в том, что вначале на этапе анализа выявляются их недостатки, которые в новой системе управления намечается устранить. Имеющиеся резервы вначале выявляются, а потом используются. ТОД позволяет глубже и шире анализировать недостатки и резервы действующих организаций.

Если же речь идёт о создании совершенно новой системы управления, то она проектируется следующим образом. Вначале формулируются цели и задачи организации. Затем определяется состав персонала, намечаются его структура, основные обязанности и методы работы. Далее выбираются необходимые механизмы сотрудничества, методы и формы их применения. После этого проектируется организационная система, создаются программы обработки информации, положения и инструкции по работе персонала. Завершается создание оргсистемы её опытной эксплуатацией, доработкой программ и инструкций и сдачей в эксплуатацию. Далее идет сопровождение новой системы управления.

ТОД позволяет отойти от примитивного, бытового или чисто экономического понимания эффективности оргсистем, перестать всё и всегда измерять только деньгами. Во многих случаях использование договорного механизма не является единственно возможным и це-

лесообразным. Очень многие задачи сегодня следует решать другими механизмами (А, К и П). Это может существенно повысить эффективность и качество организации.

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Прежде чем что-то совершенствовать, нужно понять характер действующей системы, её цели, задачи, методы работы, положительные и отрицательные проявления. Для этого надо составить реальный перечень целей, задач, ограничений и основных методов работы персонала.

Затем следует определить по всем задачам необходимые механизмы сотрудничества (отношения сотрудничества) и их результативность с учётом критериев эффективности соответствующих механизмов. Попутно следует выявлять недостатки отдельных процессов, их причины и возможности устранения.

В одних случаях причиной является неправильная организация работы, в других – наличие помех; в третьих - неумение персонала; в четвёртых – примитивная организация работы; в пятых – ошибки в построении оргсистемы. Заодно нужно выявлять и другие недостатки организации (информационные, финансовые, технические, психологические, кадровые и др.). По этим традиционным аспектам управленческой работы существуют соответствующие специалисты и даже целые организации, которые способны оказать необходимую помощь. Мы же здесь акцентируем внимание не на названных аспектах, а на оргсистеме, на качестве функционирования механизмов сотрудничества.

Рассмотрим признаки и причины плохой работы оргсистем.

ПРИЗНАКИ ПЛОХОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГСИСТЕМЫ

- замедление, срывы и прекращение работы;
- отсутствие согласованности или недостаточная слаженность взаимодействий;
- частые споры между исполнителями о порядке работы;
- возникновение конфликтов между сотрудниками;
- недовольство сотрудников порядком и условиями работы.

ПРИЗНАКИ УХУДШЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РАЗНЫХ МЕХАНИЗМОВ СОТРУДНИЧЕСТВА

ММС (механизм машинального сотрудничества): несогласованность действий отдельных участников, отсутствие установленного порядка или правильных образцов действий.

МПС (механизм принудительного сотрудничества): исчезновение необходимого страха исполнителей перед начальством, злостные нарушения дисциплины, открытые и скрытые акты сопротивления, саботажа или вредительства, нескрываемая или плохо скрываемая враждебность и злоба в отношении принуждающих лиц; устойчивая слабость или трусость руководителя (принуждающего), рост силы и самоуверенности принуждаемых.

МАС: ухудшение дисциплины, потеря руководителем превосходства (лидерства), возникновение неуважения к начальству или появление неформального лидера; несоблюдение субординации подчинёнными; недовольство подчинённых своим непосредственным начальством.

МДС: удорожание деятельности (сырья, материалов, энергии, комплектующих и пр.), невыполнение партнёрами заключённых соглашений; отсутствие экономического анализа работы фирмы; неоправданный рост издержек и затрат на производство и управление; потеря экономической эффективности; высокие затраты производства или обращения; невыгодность условий заключённых договоров; критическое удешевление продукции конкурентов; неоправданный рост заработной платы персонала; неожиданные убытки и др.

МКС: проблемы в достижении консенсуса; невозможность достижения согласия из-за ментальных и профессиональных различий; отсутствие объективных условий для достижения консенсуса.

ОБЩАЯ ЛОГИКА РАБОТЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

№	УКРУПНЁННЫЕ ЭТАПЫ	СОДЕРЖАНИЕ – ПРИМЕРЫ
1.	Выявление недостатков и проблем	Низкое качество работы, убытки, неорганизованность
2.	Установление причин недостатков	Отсутствие контроля и точных, управляющих воздействий
3.	Нахождение путей реше-	Установление надёжного контроля

	ния проблем	за работой и нарушениями
4.	Поиск методов и средств лучшего решения выявленных проблем	Налаживание контроля и учёта деятельности, решение использовать чужие информационные технологии или готовые разработки
5.	Разработка технологии осуществления автоматизации	Постановка, техническое задание, программирование, написание инструкций по эксплуатации системы
6.	Внедрение новшеств в оргсистему	Обеспечение инструкциями, обучение работе, назначение администратора, корректирование действий
7.	Сопровождение эксплуатации новой системы	Периодический контроль правильности работы новой системы и внесение поправок в случае необходимости

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТ ПО УЛУЧШЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ:

- 1) Анализ недостатков действующей оргсистемы;
- 2) Разработка мер по улучшению функционирования оргсистемы в целом;
- 3) Проектирование исправлений и улучшений в функционировании конкретных механизмов;
- 4) Проектирование алгоритмов новой информационной системы или отдельных её частей;
- 5) Разработка и тестирование компьютерных программ;
- 6) Разработка полного пакета положений, регламентов и инструкций персоналу;
- 7) Проведение собраний и совещаний с разъяснением нового порядка и условий работы;
- 8) Индивидуальные инструктажи по вопросам работы персонала;
- 9) Создание нормативно-справочной базы данных;
- 10) Отладка порядка работы используемых механизмов сотрудничества;

- 11) Совершенствование других аспектов организации (подбор персонала, размещение, организация обучения и допуска к работе);
- 12) Регламентация действий, организация коммуникаций и кооперации, отработка технологии взаимодействий и др.;
- 13) Обеспечение персонала положениями о работе, инструкциями и методической информацией, образцами документов или доступом к ним;
- 14) Осуществление опытной эксплуатации оргсистемы;
- 15) Назначение, обучение и стимулирование ответственных и администраторов систем, контроль за нормальным функционированием системы согласно инструктивным материалам.

ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ:

- 1) Составление перечня основных задач и предварительная оценка качества их решения.
- 2) Определение и формулирование главной цели организации и главных проблем функционирования используемых механизмов.
- 3) Выявление, какими механизмами сотрудничества решаются задачи и насколько эффективно.
- 4) Определение соответствия механизмов сотрудничества решаемым задачам, оправданность использования каждого из механизмов.
- 5) Оценка качества решения основных задач по соответствующим критериям (степени согласованности), оценка величины потерь.
- 6) Выявление резервов и причин низкого качества решения задач – плохая работа механизма или влияние внешних либо внутренних факторов (помех).
- 7) Как сочетаются между собой разные механизмы в сотрудничестве персонала, насколько непротиворечиво.

- 8) Что именно плохо в решении конкретных задач. В чем недостатки и от чего они зависят.
- 9) Как можно повысить эффективность сотрудничества людей (согласованность, непротиворечивость, правильность направления работы, отсутствие помех и сопротивления).
- 10) Оценка последствий улучшения оргсистемы, возможности повысить качество функционирования организации.
- 11) Разработка плана улучшения оргсистемы и практическая его реализация.
- 12) Проектирование новой оргсистемы, создание организационного, информационного и программного обеспечения.
- 13) Обучение персонала новому порядку работы.
- 14) Назначение и обучение администратора новой системы.
- 15) Опытная эксплуатация новой системы управления.
- 16) Внесение поправок и корректив во внедряемый проект.
- 17) Сопровождение эксплуатации новой оргсистемы.

§ 3. ВЫБОР МЕХАНИЗМОВ СОТРУДНИЧЕСТВА

В процессе организационного строительства (анализ, проектирование, обучение и внедрение) часто возникает вопрос о выборе наиболее эффективного варианта устройства организации. Характер и возможности оргсистемы прежде всего зависят от используемых в ней механизмов сотрудничества и соответствующих им методов управления. Конечно, многие руководители используют традиционные, привычные им структуры и схемы управления людьми, обычно авторитарного типа. С позиций традиционного менеджмента часто безосновательно используются чьи-то организационные решения, сделанные в других условиях деятельности без учёта характера и сложности задач, ментальности персонала и других факторов. Это зачастую старые, примитивные подходы, для которых типична неэффективная, кустарная управленческая работа.

Теория организационной деятельности позволяет осуществлять оргстроительство на действительно научной основе. При этом одним из первоочередных вопросов становится определение характера

действующей системы по используемым ею механизмам сотрудничества. Для этого надо провести анализ существующей организации: определить, какие механизмы в ней используются в разных задачах с участием разных сотрудников; оценить характер задач, сложность и эффективность их выполнения; изучить внутренний настрой работников, уровень их профессиональных возможностей относительно стоящих задач; учесть условия деятельности и требования используемых механизмов к ментальности участников; понять возможности руководителей и с учётом всего этого выбрать наиболее подходящие механизмы. Если они совпадают с действующими, то заменять их не придётся. Тогда речь может пойти лишь об улучшении отдельных аспектов использования применяемой оргсистемы или о более эффективном использовании тех или иных методов управления.

Чем совершеннее механизм, тем более высокие требования он предъявляет к ментальности участников сотрудничества. В частности, более совершенные механизмы требуют от персонала большей компетентности, сознательности (желания решать задачу) и взаимного доверия.

Даже в одной организационной системе масштаба малого или среднего предприятия обычно используются несколько механизмов сотрудничества. Характер организационной системы в целом определяется в первую очередь ведущим механизмом. Таковым считается тот, который играет наиболее важную, определяющую роль в решении главных задач организации, больше других влияет на характер оргсистемы и применение других механизмов. В организационных системах СССР ведущим механизмом обычно был авторитарный, хотя в той или иной степени использовались и другие.

Авторитарный механизм и сегодня играет ведущую роль в таких сферах, как административное управление, армия, образовательные организации и другие. Но в жизни большинства предприятий постепенно повышается роль договорного механизма, соответствующего особенностям развивающегося рыночного типа хозяйствования.

Под «сложностью задач» в ТОД подразумевается не сложность алгоритмов, а степень организационной трудности выполнения задач для имеющегося персонала. Из двух задач более сложной здесь считается та, эффективное решение которой в заданных конкретных

условиях организовать труднее из-за: разнообразия мнений участников, отличия в их опыте, уровне компетенции, внутреннем настрое исполнителей, личных целях и оценках или наличия какого-то сопротивления решению задачи. Поэтому здесь рассматривается не алгоритмическая сложность задачи, а её посильность для имеющихся исполнителей. Одним какая-то задача непосильна и слишком трудна, а другим – привычна и проста. Именно это имеет решающее значение для организации выполнения задачи.

Как оценить степень положительного отношения индивида к участию в решении задач? Существует закономерность, по которой с ростом совершенства типа механизма (от 1 до 6, М-П-А-Д-К-С) должно расти и желание участников к сотрудничеству, скажем, от 0 до 1 или от 1 до 5 баллов либо от 0 до 100%. Это отражено в таблице 1.

Таблица 1.

СТЕ- ПЕНЬ	ХАРАКТЕР НАСТРОЯ НА РЕШЕНИЕ ЗАДАЧИ	СТЕПЕНЬ УМЕНИЯ РЕШАТЬ ЗАДАЧУ
0	Безразлично, неосознанно	Решение задачи происходит непроизвольно
0.2	Выполнит, если заставят	Может выполнять только про- стые задания-приказы
0.4	Примет участие под руководством ведущего	Под руководством лидера сможет участвовать
0.6	Сделает свою часть дела, если это будет выгодно	Свою часть работы способен выполнить
0.8	Будет участвовать вместе с друзьями.	При участии других квалифицированных сможет
1	Хочет решить задачу как свою собственную.	Способен полностью сам решить задачу

Отсутствие осмысленного желания решать задачу приравняем к нулю, что соответствует машинальному, неосознанному участию в решении задачи. Вынужденное участие из-за угроз и страха соответ-

ствуется примерно «желанию» в 0,2 или 20% (адекватно принудительному механизму). Готовность решать задачу лишь из уважения к руководителю или старшему соответствует желанию примерно 0,4 или 40%, а участие ради выгоды – 0,6 или 60%. Участие же по причине осознания общности интересов и следования совместному решению коллектива соответствует примерно уровню 0,8 или 80%, а собственное полное желание решать задачу можно приравнять к 1 или 100%. Эти величины примерно соответствуют минимальным требованиям к персоналу в каждом из шести механизмов сотрудничества. Чем совершеннее механизм, тем выше должна быть сознательность участников, желание или готовность решать поставленную задачу.

Указанные числовые величины обычно следует рассматривать как минимальные требования. Большая степень желания обычно допустима для соответствующего механизма (кроме 100%), а вот меньшая будет недостаточна. Таким образом каждый механизм сотрудничества предъявляет к настрою участников как минимум указанные величины положительного отношения к содействию в решении задачи.

Но с ростом совершенства механизмов нарастает требование и по другим аспектам: умению (компетентности), взаимному доверию и доступной сложности решаемых задач, что показано в таблице 2.

Таблица 2.

МИНИМАЛЬНО НЕОБХОДИМЫЕ ПАРАМЕТРЫ ВНУТРЕННЕГО НАСТРОЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ПРИМЕНЕНИЯ РАЗНЫХ МС

Параметр	МАШИНАЛЬН.	ПРИНУДИТ.	АВТОРИТ.	ДОГОВОРН.	КОЛЛЕГАЛЬН.	САМОЖЕЛАН.
ЖЕЛАНИЕ (сознательность)	0 Не готов	0,2 Не хочет, но вынужден	0,4 Поддержит уважаемого руководителя	0,6 Если будет достаточно выгодно	0,8 Для всех и со всеми	1 Очень хочет помочь
УМЕНИЕ (компетентность)	0 Совсем нет навыков	0,2 Только простую работу	0,4 Осилит под началом главы	0,6 Может выполнять	0,8 Совместно	1 Абсолютное умение

Взаимное ДО-ВЕРИЕ	0 Отсутствует	0,2 Минимальное	0,4 Верит главе	0,6 Надеется	0,8 Убеждён	1 Полное доверие
Доступная СЛОЖНОСТЬ	0 Привычная, простая	0,2 Несложная	0,4 Одолеет под руководством	0,6 За приемлемую плату	0,8 Совместно решаемая	1 Полная ясность

Таким образом, с ростом совершенства используемого механизма сотрудничества (от М до С) растёт (от 0 до 1 или от 0 до 100%) и требуемый от участников минимальный уровень настроя на сотрудничество. Если фактическая ментальность персонала ниже указанных параметров, то либо не получится эффективного сотрудничества, либо понадобятся дополнительные меры и средства помощи, что снижает экономическую эффективность организации.

У каждого механизма сотрудничества свои возможности в отношении сложности, оперативности и важности решаемых задач. Чем совершеннее механизм, тем более сложные задачи он позволяет решать. В отношении оперативности обычно всё наоборот: чем совершеннее механизм, тем менее оперативно, но тщательнее решаются при нём задачи.

Говоря проще, принудительно можно решать лишь самые простые задачи, а для самых сложных принуждение бессмысленно. Здесь целесообразно использовать, скажем, договорное или коллегиальное сотрудничество. Но самые сложные задачи (исследовательские, теоретические, творческие) лучше решать лицам, у которых поручение совпадает с личным желанием, т.е. тем, кто может решать задачу в саможеланном или хотя бы в коллегиальном режиме. Эта закономерность имеет большое практическое значение при выборе наиболее эффективного типа организации с учётом ментальности персонала и сложности задач.

Проблемы низкой эффективности той или иной организации часто кроются не в недостатках техники или технологии, а в использовании ненадлежащих форм (механизмов) сотрудничества. Снижать эффективность могут как слишком примитивные, так и слишком сложные в использовании механизмы.

Если применение какого-то механизма не позволяет удовлетворительно решать задачу, то причинами этого могут быть: непосильная для данного механизма сложность задачи; недостаточный внутренний настрой участников (нехватка желания, умения или доверия); неумелое применение используемого механизма.

Но далеко не всегда можно легко перейти к более совершенному механизму. Другой путь преодоления сложности – расчленение задачи на достаточно простые части. Что касается эффективности применения каждого механизма, то руководители должны осваивать и шлифовать своё умение строить оргсистемы разных типов, знать и уметь применять все механизмы и соответствующие им методы управления. Скажем, принудительный механизм требует умения заставлять, запрещать, навязывать свою волю исполнителям и быть готовым к скрытности и противодействиям.

Если применяется авторитарный механизм, то организатору следует хорошо владеть соответствующими приёмами завоевания и укрепления авторитета, лидерства, эффективного побуждения к работе, уметь создавать и использовать определённую систему контроля, учёта, оценки и координации деятельности подчинённых.

Если же требуется применять договорные методы сотрудничества, то следует создать и поддерживать соответствующую систему правил, положений и соглашений, уметь соблюдать все договорённости, находить компромиссы, наилучшие варианты соглашений для достижения наибольшей прибыли. У каждого механизма существуют сугубо свои методы и приёмы, которыми руководитель должен свободно владеть.

Но это уже вопрос эффективного использования применяемого механизма. Однако сначала следует определиться с выбором механизма сотрудничества по каждой решаемой задаче.

ТОД позволяет намного более обоснованно строить организацию. В частности, можно, принимая во внимание структуру ментальности каждого отдельного человека и сложность задачи, выбирать подходящие механизмы и соответствующие им методы работы.

Допустим, перед нами 15 собственников квартир. Параметры их ментальности приведены в таблице 3. Нужно организовать ремонт

подъезда за счет владельцев этих квартир. После параметров ментальности (правее) в таблице заглавными буквами указаны приемлемые для каждого механизмы сотрудничества.

Приведена оценка приемлемости каждой ментальности для использования разных МС с разными членами оргсистемы с учётом параметров их ментальности.

Таблица 3.

Собственники квартир:	Степень желаний (в %)	Уровень компетентности (в %)	Взаимное доверие (в %)	ПРИГОДНОСТЬ МС (в %)				
				К	Д	А	П	М
				>80	>60	>40	>20	< 20
1. Иванов	90	95	90	К	Д	А -	-	
2. Петров	80	80	83	К	Д	А -	-	
3. Сидоров	65	85	80		Д	А -	-	
4. Козлов	60	60	60		Д	А	-	
5. Волков	50	50	50			А		
6. Зайцева	40	40	40			А		
7. Кучеров	30	15	30					М
8. Кузнецов	20	20	20				П	
9. Медведев	10	10	10					М
10. Казакова	0	5	80					М
11. Дубинин	75	90	10	К *	Д *	А *	П *	М
12. Ахметов	85	80	15	К *	Д *	А *	П *	М
13. Яковлев	75	85	25	К *	Д *	А *	П	
14. Кабанов	95	75	45	К *	Д *	А		
15. Косарев	80	85	85	К	Д	А		

Звёздочками (*) в таблице помечены те механизмы, до которых ментальность индивида недотягивает, но можно принять несложные меры, чтобы соответствующий параметр ментальности стал удовлетворять требованиям данного механизма. Так, у Дубинина (11) два первых параметра удовлетворяют требованиям коллегиального механизма, а третий (доверие) не достаёт до него. Если же начать успешное сотрудничество, то доверие может легко подняться до нужного уровня и сотрудничество достигнет коллегиального уровня.

Для организации ремонта подъезда на коллегиальной основе как минимум требуются: большое желание каждого собственника сделать ремонт (=>80%) наличие у каждого участника компетентности для решения этой задачи (=>80%) и наличие большого доверия между собственниками квартир (=>80%). Таким требованиям отвечают лишь 3 человека: Иванов, Петров и Косарев. Лишь с пятой частью собственников квартир не должно возникнуть организационных проблем по ремонту (если деньги на ремонт у них имеются).

Если же попытаться опереться на договорный механизм, то помимо названных трёх собственников в организации ремонта вполне сможет принять участие ещё и Сидоров. Хотя у него желание, умение и доверие меньше, чем у вышеупомянутых собственников, но =>60%. Для договорного механизма это вполне приемлемо, кстати, это же касается и Козлова. Таким образом, лишь с пятью собственниками в принципе можно ожидать успешной договоренности (Д) о добровольном участии в ремонте. Остальные могут отказать по разным причинам. И тогда либо придётся пока не затевать ремонт, либо перейти на использование более простого МС, скажем, авторитарного или принудительного.

Как вовлечь в ремонт остальных 10 владельцев квартир? У них показатели ментальности ниже и соответствуют лишь авторитарному (Волков, Зайцева, Кабанов), принудительному (Кузнецов, Яковлев) и машинальному (Казакова, Медведев, Кучеров, Ахметов, Дубинин) механизмам.

Для эффективного сотрудничества с «авторитарщиками» (А) необходимо привлечь на сторону ремонта какую-то солидную персону или использовать указание авторитетного для всех органа. Это может помочь решению вопроса. Тем, у кого принудительный тип

ментальности, нужна какая-то угроза, например объявление об аварийном состоянии дома, угроза подорожания стройматериалов или нежелательное изменение погоды. Что касается оставшихся собственников с ментальностью машинального типа, то они скорее всего заплатят, если так поступит большинство. Они склонны быть «как все». Таковы законы ТОД и ментальности.

Перечисленные меры подойдут не для любого собственника. Улучшить ситуацию для повышения взаимопонимания можно довольно легко в тех случаях, когда в чьей-то ментальности немного не хватает величины того или иного параметра. Так, например, у Сидорова неплохие параметры, но немного не достаёт «желания». Оно может повыситься, если ему, скажем, показать самые проблемные части подъезда или как-то иначе внушить необходимость ремонта.

У собственника Ахметова первые два показателя ментальности соответствуют даже коллегиальному механизму, но «уровень доверия» очень мал (15%). Если же его существенно повысить, то возможности сотрудничества с этим собственником можно значительно улучшить. Доверие, например, повышается от получения положительной информации о ком-то, при «случайной» беседе, от полученного опыта или от предложения привлекательных условий сотрудничества.

У четырёх собственников (11-14) в ментальности имеется по одному низкому параметру (*), который мешает использованию более совершенного механизма. Если провести целенаправленную работу по повышению этих параметров, то в целом можно существенно улучшить сотрудничество по ремонту подъезда. С помощью такой индивидуальной организационной работы можно повысить шансы на сотрудничество в коллективе, улучшить отношения и успешно организовать ремонт.

Выбирая для применения более совершенные механизмы, надо помнить, что они намного сложнее в освоении и использовании. Нужно уметь их задействовать.

Далеко не всегда внутренний настрой участников соответствует характеру и сложности выполняемой задачи. Как решить эту проблему? Во-первых, если индивиду не хватает желания, то можно попытаться как-то усилить его мотивацию, побуждающую к работе, путём использования дополнительных ресурсов (добавочная оплата, снижение цены, улучшение условий сотрудничества, привлечение

более квалифицированных работников). Во-вторых, возможно повышение компетентности участников различными способами (обучение, показ образца, выдача инструкций, тренинги, эксперименты). В-третьих, можно использовать чужие образцы, опыт и помощь для повышения компетентности. В-четвёртых, большие и сложные задачи нередко можно разбить на более простые и знакомые, что облегчит их раздельное решение персоналом. Улучшают выполнение задач кооперация и специализация персонала на отдельных видах работ.

Организация сотрудничества всегда должна быть максимально эффективной за счет оптимальной координации и слаженности действий. В противном случае плохо решаются стоящие задачи и нерационально используются ресурсы.

Эффективность оргсистем бывает очень разной. Конечно, недостаточную организованность можно как-то компенсировать дополнительными затратами на корректировку проектных решений, на их доводку или переделку. Но не всегда имеются лишние ресурсы и не всегда можно их использовать.

Организаторам любой деятельности следует стремиться к оптимизации затрат на функционирование оргсистем при решении стоящих перед ними задач с учётом критериев эффективности тех механизмов, которые используются (или должны использоваться). Если деятельность происходит в рыночной среде, то сопоставление затрат и результатов осуществляется в денежном измерении. Если же используется авторитарная организация, то сопоставляются статусные показатели результатов и затрат, т.е. определяется соотношение прироста статуса с расходами на его достижение. В случае же использования организации принудительного типа сопоставляются затраты сил и средств на принуждение с достигнутым результатом. Скажем, сопоставляют военную ценность взятой бойцами высоты с боевыми потерями, понесёнными для её захвата.

Выбор наиболее эффективной организационной системы обычно осуществляется по критериям ведущего механизма сотрудничества. И если предварительный анализ показывает, что внутренний настрой участников не соответствует используемому механизму, сложности и характеру задач, то следует, не дожидаясь больших сбоев в работе, предпринять меры по гармонизации организационной системы для повышения её эффективности. Это может осуществляться переходом

на более подходящий механизм сотрудничества, повышением квалификации участников, разбиением задачи на более простые, а возможно, и привлечением дополнительных сил и средств.

В зависимости от преобладающего в организации механизма сотрудничества её можно причислить к тому или иному типу: принудительному (П), авторитарному (А), договорному (Д) или коллегиальному (К). Если же ведущую роль попеременно или параллельно в разных задачах играют два соседних механизма, то это может учитываться в названии типа оргсистемы: авторитарно-принудительная (А+п), авторитарно-договорная (А+д) или договорно-коллегиальная (Д+к). Например, организация учебного процесса в начальных классах средней школы обычно имеет авторитарно-принудительный характер. Занятия учитель в основном ведет на основе авторитарных отношений, но когда возникают проблемы и сбои в занятиях (непослушание, неисполнительность, нарушения дисциплины), то подключаются принудительные формы управления (угрозы, двойки, запреты, вызов родителей и др.). Это и есть авторитарно-принудительная оргсистема (А+п).

Если в организации поочередно или параллельно в значительных объёмах используются три механизма, то такой тип организации можно обозначать с указанием каждого из них, отмечая заглавной буквой ведущий механизм, а остальные – строчными. Например, А+д+п может означать: ведущий – авторитарный, второй по применяемости договорный, а третий, наименее применяемый, – принудительный.



Авторитарный механизм

Тип организации, её характер и возможности определяются составом применяемых в ней механизмов и в первую очередь ведущим механизмом сотрудничества. Поэтому правильный его выбор и грамотное использование имеют важное практическое значение. Это определяет необходимые методы и формы управления, позволяет реально оценивать достигнутый уровень организационного развития.

Факторы, определяющие выбор механизмов сотрудничества, с течением времени могут существенно изменяться. А это в свою очередь может вызывать потребность в изменении выбора используемых механизмов и характера оргсистемы в целом. Поэтому, анализируя действующую оргсистему, проектируя её будущую работу, следует предусматривать возможность такого изменения её параметров, при котором понадобится перейти от одних механизмов к другим.

Например, в мирное время комплектование армии может осуществляться на авторитарно-договорной основе (А+д) «выгодное главенство», контрактная служба), а для военного времени может предусматриваться использование авторитарно-принудительной организации (А+п), что принято называть «по призыву», поскольку условия сотрудничества и задачи в военное время существенно изменяются и требуют большей оперативности и обязательности действий (П+а). Точно так же может понадобиться, скажем, изменение прав местных органов власти в зависимости от изменения условий их деятельности (нормальные условия, наводнение, чрезвычайное положение, военное положение и др.).

Оба приведённых примера предусматривают возможность перехода к более простому - принудительному - механизму. Но в определённых условиях бывает целесообразен переход к более совершенному механизму. Так, в организации врачебной деятельности по наиболее сложным заболеваниям для принятия решений может предусматриваться консилиум. В крупных штабах – военный совет. В решении научных проблем – учёный совет, т.е. использование более совершенного коллегиального механизма.

При этом полезно знать, что переход к более высокому механизму обычно возможен не более чем на одну ступень. Крайне редко – на две. Это значит, что переход от договорного механизма к коллегиальному более реален, чем с авторитарного к коллегиальному. Точно так же переход с принудительного механизма легче к авторитарному, чем к договорному. Обычно переход на две ступени вверх практически невозможен. Вниз же спускаться можно на две и даже на три ступени. Такое, например, случается во время ссоры.

Переход к более простым механизмам тоже может предусматриваться регламентирующими документами. Скажем, если при использовании авторитарного механизма возникают ситуации, когда подчинённый не только нарушает дисциплину, но и создаёт угрозу безопасности или причинения недопустимого ущерба, то на такие случаи необходимы норма или правило, предусматривающие возможность применения руководителем в отношении нарушителя наказаний, тех или иных принудительных мер. Отсутствие такой регламентации в выборе и применении механизмов сотрудничества обычно снижает эффективность функционирования оргсистем.

§ 4. ВЫДАЧА ЗАДАНИЙ

Постановка заданий исполнителям – очень распространённый и важный управленческий акт. От него во многом зависит, как задание выполняется. Разумеется, при использовании каждого из механизмов сотрудничества форма и содержание задания имеют свой, особый характер. Если руководитель или организатор этого не понимают, то допускают досадные управленческие ошибки. Рассмотрим эти особенности на примерах по каждому механизму.

Машинальный механизм.

Конечно, машинальный механизм позволяет выполнять только самые простые, однотипные, повторяющиеся работы. Чтобы дать задание исполнителю, руководитель должен не столько словесно рассказать работнику содержание задания, сколько наглядно показать, как его выполнять. Словесное сопровождение действий не исключается, но главное – практический показ по принципу «делай как я». После этого руководитель должен проследить, как выполняется задание. И если что-то делается неправильно, то сразу же показать, что не так и как делать правильно. Повторять образец действий следует до тех пор, пока исполнитель не освоит правильные действия в качестве привычки или навыка. Если условия деятельности изменились и надо внести коррективы в действия исполнителя, то следует наглядно показать новый порядок действий и убедиться, что работник его усвоил практически. После многократных повторений под контролем навык обычно усваивается.

Если для исполнителя с машинальной ментальностью (ребенок, подросток, пожилой человек) этого будет недостаточно, то показ может повторяться. Если исполнитель все равно не может выполнить задание, то это может оказаться не саботажем, а простой неспособностью перевести слова задания в правильные действия.

Принудительный механизм

Задания в этом механизме имеют форму приказов, угроз, запретов, предупреждений самого разного характера. Часто приказ даётся с предупреждением о возможности наказания за его невыполнение.

Поскольку принудительный механизм всё чаще исключается из применения в современном гражданском обществе и во многом официально запрещён из-за возможных последствий (побои, издевательства, телесные повреждения, оскорбления, подавление, расстройства психики), то очень часто приказы и запреты носят завуалированный характер и самих угроз в открытой форме не содержат.

Так, вместо высказывания угрозы руководитель может прийти с проверкой и дать понять, что требует ускорения работы или повышения её качества. Когда исполнитель уже знает о строгости начальника, то этого бывает вполне достаточно. Вызов к начальству с докладом о проделанной работе, а то и простой вопрос о степени выполнения задания тоже могут играть роль косвенной угрозы. Типичные в традиционном принудительном механизме ругань, угрозы, наказания далеко не всегда приемлемы. Да и в современных организациях всё больше работников с такой ментальностью, при которой угрозы не будут принуждать к работе, а скорее станут раздражителем, вызовут противодействие, упадок сил или сопротивление. Если при авторитарных отношениях работник проявляет старание, а руководитель необъективно оценивает его работу и второпях делает грубые замечания, то подобное портит отношения и может отбить у исполнителя желание добросовестно работать в дальнейшем. Необъективная оценка руководителем подчиненного бывает психологически настолько досадна, что порой приводит к болезни обиженного на нервной почве.

И тем не менее принудительные отношения во многих случаях всё ещё себя не изжили и определённый контингент исполнителей работает принудительно, поскольку не способен трудиться самостоятельно.

Наказания часто вызывают напряжение отношений с принуждаемыми. Те нередко начинают искать способы уклонения от выполнения заданий, оправдания и ухода от ответственности. Для решения подобных проблем может использоваться система наказаний (вызов родителей в школу, наряды вне очереди, лишение увольнения в город) или иные меры. Если в оргсистеме господствует принудительный механизм, то сама работа часто считается наказанием. В таких системах, где труд воспринимают как позорную обузу, наказание эффективное воспитание сознательных людей проблематично, поскольку приучение к добровольному труду – центральный элемент воспитания. Поэтому труд нежелательно превращать в наказание.

Если всё-таки принудительный труд неизбежен, то принуждение должно быть действенным, а не представлять собой склоку. По этой причине уроки у строгой учительницы часто оказываются более полезными, чем у либерально настроенной «добренькой училки», жалеющей учеников и много от них не требующей.

Принудительные отношения в целом неперспективны. Принудительный труд не доставляет радости. Сегодня многим привычнее добровольный труд. Принудительный труд как менее качественный и малопроизводительный общество стремится применять всё меньше. Между тем используемые в средних школах принудительные задания и экзамены вырабатывают к ним, да и к школе в целом отрицательное отношение, побуждают детей к обману и подделкам. Желательно, чтобы процесс обучения и его формы вызывали у детей положительные эмоции, вырабатывали трудолюбие и интерес к предмету.

В принудительном механизме стороны часто по духу враждебны друг другу. Отсюда наказания, обман, экзаменационные хитрости, секреты и шпаргалки.

Но если работу нужно сделать любой ценой, то руководитель должен вести себя соответственно (П): чётко и однозначно формулировать приказы и задания, достаточно внятно и недвусмысленно их излагать, проверять правильность понимания приказов и запретов, непрерывно контролировать ход их исполнения и принимать меры для принуждения к правильным и своевременным действиям, внушать принуждаемым свою решительность, строгость, непоколеби-

мость и смелость. Не подчиняющихся обязательно привлекать к ответственности. Нельзя оставлять угрозы без исполнения, а нарушения без наказаний. Это будет воспринято как слабость руководителя и ухудшит дело.

Но нельзя наказаниями и злоупотреблять. Это может истощать потенциал коллектива и не позволит освоить более совершенные механизмы (договорной или коллегиальный).

Авторитарный механизм

Авторитарные задания обязательны для подчинённых исполнителей. Формы этих заданий многочисленны. Это и распоряжения при единоначалии, и патриархальный домострой, и отеческие поучения, и наставничество на производстве, и установленный начальством план работ, и особое задание. В авторитарной системе исполнители психологически работают на руководителя, выполняют его задания. Для хорошей исполнительской дисциплины поручения и задания следует разъяснять, убеждать в их важности, как и в ответственности за оказываемое доверие.

В противном случае отношение к работе может оказаться плохим, безответственным. При авторитарных отношениях исполнитель ждёт от руководителя в качестве обратной связи оценки работы, поощрения, благодарности, роста авторитета и хорошего к себе отношения. В руководителе исполнитель должен чувствовать наставника, а себя видеть помощником, его учеником или доверенным лицом.

И если руководитель опекает или хвалит больше кого-то другого, то это воспринимается ревностно, как отрицательная оценка своего труда, игнорирование своих усилий и старания. Без регулярных положительных оценок руководителем работ авторитарный механизм не эффективен. Поэтому нельзя без достаточных оснований кого-то публично хвалить, поощрять или излишне превозносить заслуги не особо отличившихся. Большинство остальных подчинённых это будет воспринято с обидой или недовольством и не поспособствует стараниям обиженных. Если кто-то из исполнителей постоянно нуждается в моральной поддержке, одобрениях руководителя или в его поощрениях, то, чтобы не расхолаживать остальных подчинённых, кого-то можно похвалить и без свидетелей, чтобы демонстративно никого не выделять. Каждый подчинённый должен верить, что руководитель ценит, опекает и надеется именно на него. Это придаёт

силы рядовым исполнителям, ответственность, формирует нормальные авторитарные отношения и положительные ожидания.

Неопытный руководитель часто не чувствует весомости своих начальственных слов для исполнителей. Бывает поручит что-то подчиненному, а тот не бросается сразу исполнять указание. Возможно осмысляет его или растерялся, а неопытный начальник в такой момент возникшую паузу (2-5 секунд) воспринимает как неподчинение, и начинает нервничать, повышает голос и ругается. Это не случайно, поскольку в механизмах П и А принято сразу демонстрировать готовность выполнить поручение, указание или приказ. Даже используется специальная форма: «Есть!» или «Есть, право на борт.» Это делает выполнение заданий более надежным, а заодно снимает напряжение у молодого командира (руководителя, начальника).

Договорный механизм

В договорном механизме задание обычно формирует не один человек, а оба партнёра в виде соглашения между ними. Подписанное (однозначно сформулированное) соглашение (договор, контракт) становится заданием для обеих равноправных сторон. Договор создаёт регламент, рамки, правила сотрудничества на какой-то период, скажем, не несколько месяцев или лет. Каждая из сторон имеет право в течение действия договора проверять ход его исполнения. И если договор действительно равноправный, то стороны не вмешиваются в ход его выполнения другой стороной, пока результат не будет получен.

Впрочем, результатом соглашения может быть наделение кого-то правом распоряжаться некоторыми материальными ресурсами или людьми для решения определённой задачи. В этом случае необходимо предусмотреть в соглашении подробно все права и ответственность за решение и не решение задачи, включая право на получение каких-то благ. Такие соглашения вполне соответствуют принципам договорного механизма.

Если же договор не вполне равноправный, как, скажем, между хозяином и батраком (няней, сиделкой или репетитором), то хозяин может контролировать работу батрака (прачки или сиделки), давать им оценки и предъявлять претензии или требования. Но это уже получатся не чисто договорные отношения, а частично авторитарные 40-50 ус (А+д), («выгодное главенство»).

Хозяин распоряжается действиями батрака во многом авторитарно, но с оглядкой на определённые условия (не любую работу и ответственность на него можно возлагать, а только заранее оговорённую). В соглашении следует сразу устанавливать степень самостоятельности исполнителя, срок, объем и порядок оплаты.

Коллегиальный механизм

Коллегиальное решение обычно является заданием для всех участников. Они вырабатывают задание, поддерживают и выполняют. Но случается, остаются какие-то неоговорённые вопросы. Собирать на коллективное обсуждение всех участников оргсистемы по каждой мелочи физически невозможно. Поэтому ряд оперативных задач и вопросов передаются на решение с помощью иных МС (Д, А, П). Назначенные исполнители за это отвечают и оперативно решают все мелкие и частные вопросы, не противореча общей коллегиальной установке. Качество управления по таким вопросам может периодически оцениваться и корректироваться опять-таки коллегиально.

Очень важным и характерным моментом в начале коллегиального управления является совместная оценка компетентности каждого из участников. Общие решения должны учитываться в дальнейшем при принятии множества частных решений уполномоченными лицами. Каждый в коллегиальной оргсистеме должен привыкнуть к тому, что мнение всех участников внимательно учитывается, что существуют единые правила, которые обязательны для исполнения всеми.

Начало коллегиальности – это договорно-коллегиальные отношения (Д+к) (60-70 ус) («зрелый рынок»), где договорные отношения преобладают над коллегиальными.

Надо понимать, что дача заданий – многоаспектное действие. Это выработка и доведение до исполнителей задачи, это и настрой исполнителя на преодоление трудностей работы, и демонстрация решительности ответственных за исполнение задачи, и настройка соответствующих отношений между организаторами и ведомыми.

Для преодоления трудностей и неприятных ситуаций в принудительном механизме исполнителю требуется определённая «спортивная злость» или достаточный страх. Он помогает психологически

настроиться на соответствующую работу. Спортсмены перед схваткой (боем) нередко помогают себе тем, что скажем бьют себя по щекам, кусают губы или выкрикивают что-либо воинственное. Уборщицы помещений в подобных ситуациях для самонастройки заочно ворчат или ругают тех, кто напачкал. А военные могут объявить: «За Волгой для нас земли нет!»

Психологический настрой на выполнение авторитарных указаний главы нередко осуществляется путём доверительного обращения ведущего к исполнителю, например: «Ну, Ванюша, не подведи!», «Я верю в тебя!», «Ты сможешь!» Такая психологическая поддержка доверием бывает необходима в простых механизмах, где исполнители недостаточно самостоятельны. Здесь руководитель в какой-то степени должен быть сверхчеловеком, полубогом для ведомых, воодушевляющим на предельное напряжение сил. Поэтому не надо удивляться, когда тренер в перерыве матча кричит на волейболисток, демонстрируя им крайнюю степень своего возмущения ошибками. Это не более чем попытка настроить девчат на отчаянную борьбу в решающий момент. По-другому победа может ускользнуть.

В любом случае, давая задание, организатор должен реально оценивать возможности исполнителей. Никакой настрой не поможет спортсмену прыгнуть на 10 метров в высоту. Поэтому руководитель должен быть и реалистом, и артистом, и холодным аналитиком. Нельзя требовать от исполнителей того, на что они физически неспособны. Нельзя давать указания, игнорирующие непреодолимую реальность. Но и без максимальной мобилизации усилий больших достижений не бывает. Приходится выжимать из исполнителей максимум усилий для достижения наилучшего результата.

Чем больше у исполнителей неудач, тем больше авторитета теряет их руководитель. На деле ему труднее всех. И кричит он не от хорошей жизни. И неизвестно, что важнее в работе тренера – обучение технике движений или умелое управление внутренним настроением спортсмена.

Неопытный руководитель часто должным образом не задумывается о последствиях выполнения его указаний. Между тем после решения очередной задачи жизнь не заканчивается. Надо, чтобы исполнители не превращались в выжатый лимон и их можно было до-

статочно легко настроить на решение следующих задач. Об этом должен заботиться тот, кто даёт задания. Нельзя, скажем, перегружать работников, надо думать о завтрашней работе и физическом состоянии исполнителей, о завтрашних трудностях, отношениях сотрудничества и проблемах решения очередных задач. Руководитель не имеет права жить одними эмоциями и одним днем, тем более вчерашним.

Нельзя увлекаться «волшебством» заданий и злоупотреблять исполнительностью подчинённых, которые вдруг превращаются в реализованную мечту руководителя. В какой-то момент к ним приходит понимание, что заданий выполнили в два раза больше, а вознаграждения получили относительно меньше. Они начинают подозревать, что их недооценивают, недоплачивают, как дураку, не знающему цены своей работы. Отсюда возможно возникновение споров и недовольства, нежелательного ухудшения отношений.

§ 5. ПЕРЕХОД ОТ АВТОРИТАРНЫХ К РЫНОЧНЫМ ОРГСИСТЕМАМ

В настоящее время в практическом плане постсоветские страны осваивают рыночные формы организации. Кому-то может показаться, что этот процесс настолько закономерный и естественный, что не требует целенаправленных изменений в мышлении, восприятии мира и методах сотрудничества.

Это совсем не так. Применение авторитарного механизма довольно естественно и традиционно для нашего общества, вышедшего из тысячелетнего патриархального уклада жизни. Да и привычные с детства и юности организации, в которых мы выросли, были сплошь авторитарными (детские сады, средние школы, армия, медицина, молодёжные организации, спорт, жизнь вузов и т.д.). Всюду в них низовые члены и группы находятся в условиях функционирования авторитарных отношений.

Они для большинства очень привычны и естественны. Входя в среду очередной авторитарной организации участникам обычно не приходится создавать заново или менять свою ментальность, нормы

морали, поведения и устанавливать совершенно новый характер отношений. Они в основном уже имеются. Остаётся лишь соблюдать привычные для участников авторитарные порядки (слушаться старших, выполнять поручения, не перебивать начальство, спрашивать на всё разрешения и т.п.), и сотрудничество входит в колею.

С рыночными же принципами всё обстоит гораздо сложнее. Во-первых, многие их не вполне понимают, привычно пытаются продолжать использовать авторитарные формы отношений. Из-за этого, с одной стороны, нет гармонии и взаимопонимания в коллективе, а с другой - страдает дело, падает эффективность работы организации.

Между тем ТОД позволяет чётко сформулировать перечень организационных изменений, которые нужны при переходе от авторитарных к рыночным оргсистемам. При этом изменяются все элементы организации (см. 2-ю и 3-ю графы таблицы 1).

Таблица 1.

ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ	АВТОРИТАРНЫЕ	ДОГОВОРНЫЕ (РЫНОЧНЫЕ)
1. ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ	Высокое положение в обществе	Рост богатства
2. ПРИНЦИП ЖИЗНИ	Начальству виднее	Хочешь жить – умей вертеться. Не пойман – не вор
3. ПОНЯТИЕ СПРАВЕДЛИВОСТИ	Старший всегда прав	Закон – высшая справедливость
4. СПОСОБЫ ВОЗДЕЙСТВИЙ	Указание, распоряжение, замечание, оценка начальника, похвала или хула	Предложение условий соглашения, компромисс
5. СПОСОБЫ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ	Цитирование высших указаний	Апелляция к закону, норме или правилу
6. ДУХОВНАЯ ОПОРА	Вера в главу	Надежда на выгоды соглашений
7. ХАРАКТЕР ДИСЦИ- ПЛИНЫ	Послушание, уважение к старшим	Соблюдение правил
8. КРИТЕРИИ ПОДБОРА КАДРОВ	Личная преданность	Материальная выгода работника
9. ГЛАВНЫЙ ИНСТРУ- МЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ	Указания, распоряжения, оценки, замечания, доверие	Предложение выгодных условий соглашений
10. СПОСОБ ПРИНЯТИЯ	Единоначалие	Переговоры,

РЕШЕНИЙ		соглашение
11. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	Перед начальством	Перед законом
12. САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ	Только в рамках разрешённого	В рамках законов и соглашений

В таблице 1 приведено только 12 элементов организации. Но и по ним видно, насколько изменяется оргсистема при переходе с авторитарных принципов на рыночные.

Надо понимать, что при таком переходе изменяется всё, в том числе и возможности совершенствования системы управления. Так, в авторитарной системе отношений довольно легко произвести организационные изменения, если их желает и поддерживает руководство. Для этого в авторитарной системе управления достаточно убедить в их необходимости всё начальство.

Для совершенствования же оргсистемы договорного типа требуется не только получить поддержку руководства, но и переубедить партнёров на изменение характера сотрудничества, тщательно переоценить и перезаключить множество действующих соглашений, правил, договоров, норм, положений и инструкций. Это может потребовать пересмотра сложного организационного обеспечения системы управления, полной переориентации с авторитарных методов на договорные, проведения анализа состава и проблем организации, создания новых систем обработки данных и даже кадровых изменений. Зачастую такую работу персонал организации самостоятельно осуществить не может. Тогда нужна внешняя помощь вышестоящего руководства или учредителей.

Поэтому для руководителей и всего управленческого аппарата переход на рыночные формы организации является даже не революцией, а полным перерождением. Скажем, принятие решений в авторитарном механизме – это любое единоличное решение начальника без всяких заморочек. В договорном же механизме такое просто невозможно. Для нового решения обязательно нужно иметь официальное согласие партнёра. Это совершенно другие условия деятельности, другая норма права, иная мораль, иная форма отношений и т.д. (см. таблицу 1).

Практически это означает перестройку всей управленческой работы, применение новых правил, освоение новых привычек, навыков и даже приобретение новых взглядов. Так, в А-механизме на других лиц смотрят через призму иерархии, сразу оценивая партнёра: старше он по статусу или младше. В зависимости от этого строятся отношения. Старших признают, уважают, внимательно относятся к их советам и рекомендациям. Старшим – начальству, стремятся услужить, польстить, заслужить одобрение, приобрести авторитет. На младших и подчинённых смотрят свысока. К их мнению особо не прислушиваются, а порой вовсе игнорируют.

Чтобы определить, кто из двоих прав в авторитарной системе, учитывают не аргументы сторон, а их статусы. Кто старше, тот и прав. В Д-механизме прав тот, чья позиция более законна. И решение принимает не старший, а обе стороны, ориентируясь на правила и законы. В крайнем случае при равенстве сторон ищут компромисс. В Д-механизме стороны равноправны и самостоятельны. Каждый отвечает за принимаемые решения и не требует себе поправок или опеки.

Если кто-то нарушил интересы другого лица, то в А-механизме обиженный обращается с жалобой к своему начальнику с просьбой защитить. Аргументом жалобщика зачастую бывает только его большее послушание и преданность начальнику.

В Д-механизме обиженный обращается в суд, т.е. уповает не на превосходство прав, а лишь на законы и правила. И только суд или арбитраж в условиях соревновательного процесса выносит решение по тяжбе. Правоту вершат не личные отношения, не статус, а закон.

При переходе на рыночные формы сотрудничества каждый участник должен рассчитывать только на себя. Такая самостоятельность и независимость требуют знания законов, правил, осторожности и осмотрительности, умения прогнозировать события и нести ответственность за допущенные ошибки. В Д-механизме не принято винить кого-то в своих проблемах или за свои ошибки. Поэтому участники рыночных отношений ведут себя обычно более ответственно, чем авторитарщики.

Одним из самых сложных элементов рыночной (договорной) среды является её нормативная база. Без неё договорное сотрудни-

чество невозможно. Как минимум необходимы конституция или какая-то базовая правовая система, законы и кодексы, презумпция невиновности, писанные и неписанные правила гражданского общества, множество соглашений, договоров и контрактов. По сути, должна быть регламентирована и узаконена вся рыночная среда, включая правоохранительную, страховую и кредитную системы. Должны быть обеспечены: правовой статус гражданина и предпринимателя, надёжная работа правоохранительных органов, достаточная правовая культура населения (знание и уважение законов, широкий доступ к адвокатуре, весь комплекс рыночных нормативных актов во всех сферах отношений). Она предполагает разделение властей, широкую правовую грамотность населения, наличие юристов, адвокатуры, арбитражей, работу судов и правоохранителей, грамотную правотворческую и правоприменительную деятельность.

В авторитарной системе зачастую нет достаточной ответственности за правонарушения. Всё решает «телефонное право», т.е. авторитарное вмешательство начальства или мафии в работу МВД и судов. Если же общество переходит на рыночные отношения, то должны обеспечиваться более надёжное соблюдение законов и наказание правонарушителей, невзирая на лица, связи, прошлые заслуги и т.п.

Конечно, Д-механизм далеко не идеален. К тому же в чистом виде он практически и не применяется. Чаще всего это Д+а или А+д, в котором помимо договорного в определённой степени применяется и авторитарный механизм. Поэтому здесь могут присутствовать достоинства и недостатки обоих механизмов. Всё зависит от конкретной ситуации. В частности, в диапазоне 50-70 ус «рыночные отношения» (Д+а) и «зрелый рынок» (Д+к) противоречия между этими механизмами довольно существенны.

Такое положение в организационном развитии ставит руководителей в ситуацию необходимости очень тонко, точно и вовремя осуществлять организационные действия: управлять достаточно эффективно, но при этом так использовать методы управления, чтобы они минимально противоречили друг другу.

Вообще говоря, переход с авторитарного типа управления на договорный требует коренного изменения методов управления. Можно сказать, что в авторитарной оргсистеме управление «ручное», т.е. всеми процессами руководитель управляет непосредственно, лично,

говоря своему подчинённому: «подойди сюда, возьми то-то, подними, переставь туда-то» и т.д.

При использовании договорного механизма руководитель не контролирует каждое действие исполнителей. Они преимущественно работают сами, руководствуясь заключёнными соглашениями, нормами, договорами, инструкциями, правилами и обязательствами. Начальник заключает соглашения, создаёт систему взаимных договорных обязательств, стимулов для исполнителей, которые в основном работают самостоятельно. В этом большое отличие авторитарных и договорных систем управления. Если руководитель хочет освоить рыночный стиль работы, то он должен пересмотреть содержание своих действий, отказаться от привычек мелочной опеки, не вмешиваться в простые действия исполнителей.

Мало того, частыми указаниями руководитель мешает исполнителю спокойно делать свою работу, понижает его ответственность за конечный результат, снижает инициативу и творчество в работе. Руководитель должен уметь сдерживать свои естественные желания давать «умные» или «ценные» указания.

Ярким примером порочности вмешательства начальства может служить частая дача офицером (старшим по машине военнослужащим) солдату-водителю многочисленных авторитарных указаний по управлению машиной. Они чаще мешают, чем помогают солдату управлять автомашиной. Когда большинство указаний излишни, то они лишь напрягают и отвлекают внимание водителя, переводят отношения с договорных на авторитарные, которые психологически обычно труднее.

Для того, чтобы организовать взаимодействие в договорном стиле, все работы должны быть заранее регламентированы, оговорены различными положениями и инструкциями, а исполнитель должен быть готов работать автономно. Организаторы работ в рыночных условиях не должны давать указания по каждой операции. Они должны лишь вступать в соглашения, а потом контролировать исполнение, «принимать» качество, следить за тем, чтобы все исполнители добросовестно выполняли принятые на себя обязательства, надеялись не на «дядю», а на собственные усилия.

Для комплексного применения договорного механизма нужно своевременно создать нормативную базу: положения, соглашения,

обязанности, инструкции, правила поведения, памятки, нормы, охватив ими все задачи и весь персонал.

Только на таких позициях можно последовательно приучить сотрудников к работе в рыночных условиях производительно и качественно. Практика показывает, что в общем и целом договорный механизм совершеннее и позволяет обычно эффективнее решать более сложные задачи.

§ 6. «ЛЮБИМЫЕ» ОШИБКИ НЕОПЫТНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Выше мы говорили о сложных закономерностях и тонкостях организационного строительства. Но неискушенные руководители обычно спотыкаются на каждом шагу, делая самые элементарные и нелепые управленческие ошибки. При этом характер ошибок зависит от ментальности и опыта руководителя.

Если ментальность у него преимущественно машинального типа, то ему пока лучше не быть руководителем, поскольку с помощью этого механизма существенных производственных задач решить невозможно. Слишком уж он примитивный. Впрочем, используя этот механизм, можно вырабатывать у персонала полезные привычки, навыки (не опаздывать на работу, не стоять в проходах, не курить где попало, закрывать за собой дверь, не болтать на рабочем месте и т.д.), определённым образом делать своё дело и выполнять другие полезные правила.

На одном заводе было два заготовительных, очень схожих по своей простой технологии цеха (назовем их «зелёный» и «синий»). В синем цехе дела шли прекрасно, а в зелёном – отвратительно. Дирекции завода такое положение надоело. Сколько можно терпеть плохую работу зелёного цеха! Стали изучать, в чём организационные отличия между цехами. Оказалось, что в синем цехе для каждого работника имелись подробные инструкции по разным работам, а в зелёном их не было или они носили формальный характер (были отчасти скопированы у синего цеха).

Когда в зелёный цех приходили новые работники, то их кое-как инструктировали и отправляли на рабочие места. Там они работали

как могли, делая массу ошибок и неправильных действий, привыкая к нерациональным приёмам. Через какое-то время ошибки обнаруживались. Новичков журили, наставляли и опять отправляли на рабочие места, где они вновь делали ошибки и недоработки. Приходилось их переучивать с бестолковой организации работы на осмысленную. Поэтому дело в зелёном цехе улучшалось очень медленно.

В синем же цехе новичков сначала досконально инструктировали и вручали каждому подробную письменную инструкцию. Затем в первые дни работы новичков плотно контролировали, обучали правильным действиям, сразу требуя строгого выполнения инструкций и приобретения изначально верных навыков работы. В результате в отличие от зелёного цеха новички синего сразу приучались к правильному порядку работы, меньше допускали брака. Новички же зелёного цеха сначала работали без присмотра как могли, привыкая зачастую к неправильным приёмам работы, допускали брак. Потом его переделывали или прятали. В общем, трудились плохо, потому что с самого начала их не приучили к чётко организованной работе. Начинающие руководители часто надеются, что новые работники сами освоят нужный порядок и навыки работы. Это долгий, затратный путь проб и ошибок.

Типичные ошибки незрелого начальника при ментальности

принудительного типа:

грубый руководитель считает подчинённых ничтожествами, плутами, ворами и лодырями. Если же кто-то из них пытается ещё и спорить, то руководитель готов сразу его «обломать», над ним поиздеваться, а потом выгнать. Такой руководитель опасается обмана, сговоров, более сильных и хитрых, постоянно готов кого-то наказывать, что-то прятать, собирать доносы, кого-то преследовать и стращать. Никому не верит, многое запрещает, хамит, не доверяет и угрожает всем подчинённым как более слабым. Это порождает массу управленческих ошибок. Подчинённые таких руководителей боятся, опасаются, хотят обмануть и уклониться от наказаний.

При **авторитарной** ментальности:

слабый руководитель часто излишне самоуверен, всех подчинённых считает глупее и ниже себя, с удовольствием указывает им на настоящие и мнимые ошибки. Не признает, что и сам нередко заблуждается, с апломбом излагает свои замечания, высокомерно даёт

неправильные указания. Легко принимает решения, но и не стесняясь, быстро от них может отказаться. Недостаточно самостоятелен при наличии вышестоящего начальства, которое может легко отменить любое его решение. Но и сам он нередко отказывается от своих обещаний как «хозяин» своего слова: хочу – даю, хочу – назад беру.

Любит ощущать превосходство над другими, важничать, держаться надменно. Верит лести, любит лесть и льстит старшим. Самое слабое место – высокое самомнение. Обычно ему кажется, что он умнее всех. Это плодит ошибки. Очень трудно убедить авторитарного руководителя в том, что он ошибается, что более прав его подчинённый. Особенно трудно это доказывать ему нижестоящим лицам. Это объективная закономерность. Преодолеть такие заблуждения несколько легче тем руководителям, которые способны на самокритичность, глубокое, широкое и объективное мышление.

Появление рыночной экономики, а с ней и собственников организаций, влило в авторитарные меха ещё больше надменности, цинизма и волюнтаризма, поскольку при частной собственности обычно над директором-хозяином нет вышестоящих начальников, перед которыми было бы стыдно и позорно за глупости и ошибки. Новые хозяева жизни, олигархи и менеджеры, порою превращаются в необузданных хамов и паразитов, которым и закон не указ. Впрочем, встречаются и внешне вежливые, но не менее подлые индивиды.

На первого руководителя выходит всё разнообразие мнений его подчинённых. Кому отдать предпочтение? Все мнения сначала нужно терпеливо выслушать, осмыслить, обсудить, а потом только принимать или отвергать.

Нужно вырабатывать в себе способность выслушивать других, слышать их доводы и аргументы, проверять информацию на достоверность. Изобличать при случае врунов, благодарить честных, преданных делу сотрудников. Не превращать собрания в КВН. Следует учиться продуктивно рассматривать проблемы со всех точек зрения. Нужно уметь понимать чужие доводы и аргументы, отказываться от своих заблуждений.

При **договорном** типе ментальности для руководителя характерны следующие ошибки:

Гипертрофированная забота о прибыли, недооценка иных критериев эффективной деятельности; намерение купить или продать новинку, если это выгодно. Он считает, что купить можно любого, вопрос лишь в цене. Верит не людям, а деньгам. И сам, как правило, готов продаться, если это выгодно. Налицо презрение и брезгливость к бедным; недоверие к любым людям, если нет залога. Ему неизвестны такие чувства, как сострадание, альтруизм, щедрость, бескорыстие. Всё, что не соответствует вышесказанному, считает игрой или хитростью, включая благотворительность.

Говорить о типичных ошибках руководителей с **коллегиальным** типом ментальности сегодня затруднительно. Слишком мало примеров из жизни. Инициаторам коллегиальных действий, например, по сбору денег на благоустройство двора большинство жильцов многоквартирного дома часто отказывают в поддержке. Не верят в добросовестное и умелое использование общих денег. И небезосновательно, пока не перевелись любители чужих денег, всякого рода «кидалы», выдающие себя за добровольцев.

В большинстве своём инициаторы собирают деньги на общественные нужды коллективно, а расходуют обычно авторитарно, не умея правильно организовать дело. Но большинство инициаторов общественно полезных дел честные люди, не имеющие однако знаний и навыков по организации управления.

Очень часто таких инициаторов окружающие не понимают, тем более, если ментальность инициаторов относится к **саможеланному** типу, а у остальных – к авторитарному.

Так, один из членов кооператива собственников квартир (К) за свой счёт сделал ямочный ремонт части дороги к дому этого кооператива. Узнав о ремонте, кто-то из злопыхателей с горящими глазами клеветнически кричал, что ремонт сделан самовольно за счёт средств кооператива, которых и так постоянно не хватает. Тут же стихийно собрался и два дня продолжался митинг жильцов, убеждённых, что их открыто грабят. Характерно, что митинговали в основном неплательщики. Гражданин К удивлённо оправдывался. На третий день после множества проверок выяснилось, что кооператив не потратил на ремонт дороги ни копейки. Следовало хотя бы извиниться перед этим бескорыстным человеком. Но никто в многоквартирном доме этого не сделал. Возобладало мнение, что «такого не может быть потому, что

не может быть никогда». Мол, альтруизм противоречит природе человека и значит, здесь всё-таки где-то кроется хитрость. Просто она не раскрыта.

Но с годами старожилы заметили, что гражданин К давно и постоянно что-то делает для всего дома, ничего не требуя взамен. Он взял на себя уборку части двора, освещение подъезда, уход за газонами, кустарником, дорожками и кое-что другое. Поскольку это никого не ущемляло и никому не мешало, все постепенно успокоились.

Сегодня обыватель понимает ментальность саможеланного типа скорее всего как психически ненормальное поведение. Поэтому обычно этих людей обходят стороной подальше, но созданными ими благами тихо пользуются.

Исходя из сказанного, ошибки организаторов с саможеланным типом ментальности заключаются в том, что они не вписываются в образы нормального поведения. Их принимают то за грабителей, то за вредителей, жалуются на них в контролирующие государственные органы. Мол, поливают газоны, конечно, без учёта расхода воды и т.д. Многочисленные проверки показывают, что инициативы абсолютно бескорыстны и полезны жильцам. Видимо, кроме добрых дел нужно проводить и воспитательно-просветительскую работу в многоквартирных домах, обращая внимание на все добровольные, бескорыстные дела соседей. Это по крайней мере уменьшит необоснованные злобные нападки на них.

§ 7. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОРГСИСТЕМ

Проблемы развития

В течение всей истории человечества так или иначе происходило освоение всё более совершенных механизмов сотрудничества. Это объективный процесс усложнения коллективной деятельности по причине усложнения решаемых задач. Мы сегодня часто сетуем на жестокость общественных нравов. Но в историческом прошлом человеческий мир был к индивидууму гораздо более суров. Большинство людей постоянно подвергалось запугиванию, принуждению, истязаниям и наказаниям. При переходе же к более совершенным механизмам сотрудничества объективно растут гуманизм и справедливость человеческих отношений.

И хотя организационные системы в целом в течение всей истории развивались в правильном, объективном направлении, это движение было неравномерным и не непрерывным. Подъёмы чередовались со спадами и длительными застоями. У каждого народа или страны своя история организационного развития.

В докапиталистических формациях в основном использовалось три основных механизма сотрудничества: М, П и А. Иными словами, оргсистемы были примитивными и в них, как правило, присутствовало принуждение. Авторитарная организация стала преобладать в средневековье при феодализме. Потом постепенно стал осваиваться договорный механизм сотрудничества (Д).

Сегодня уже используются не менее четырех разных МС, а кое-где понемногу применяется и пятый, коллегиальный (К).

Руководители обычно лишь интуитивно знают достоинства и недостатки оргсистем разного типа и, как правило, не умеют управлять ходом развития характера организаций, не научились использовать их достоинства и купировать недостатки.

При выборе средств и методов управления большинство руководителей опираются на свой и чужой кустарный опыт, на интуицию, но не на науку. Поэтому управленцы повседневно делают великое множество ошибок, снижающих эффективность работы организаций. За последнюю сотню лет возникло огромное число не оправдавших себя экономических и управленческих теорий, концепций и подходов.

Между тем на практике организационное управление остаётся во многом архаичным и примитивным. Нет хорошей, фундаментальной системы обучения руководителей. Для обучения управленцев часто предлагается менеджмент, который сам по себе является не научной, а учебной, описательной дисциплиной. В ней излагаются не теория, не концепции, не объективные законы, а практический зачастую спорный опыт компаний, которым кажется, что они добились больших успехов. Но поскольку во всех компаниях своя оригинальная среда, свое понимание организационных элементов, то понять и повторить чужой опыт и эффект обычно оказывается невозможным или маловероятным. Организационные системы оказываются гораздо сложнее, чем их зачастую представляют. В них всё в основном проис-

ходит стихийно, но имеет причины и следствия. Осмысленно, непротиворечиво и эффективно развивать организации можно лишь на основе Теории организационной деятельности.

Человечество пришло к такому состоянию, при котором организационные системы очень отстали от развития всех других сфер деятельности людей. Организационная отсталость и управленческие ошибки стали уже угрожать самому существованию человека на Земле, поскольку это вылилось во множество мировых кризисов.

Сегодня государства имеют цели и проекты во всех сферах, но меньше всего их в развитии организационных систем. Как никогда высока потребность предвидения развития в этой сфере и осмысленного его проектирования. ТОД позволяет обосновывать такие прогнозы, надёжнее строить и осуществлять организационные проекты.

Как шло организационное развитие исторически в коллективной деятельности? Вначале осваивались и использовались машинальные (М) формы сотрудничества. Всё поведение основывалось на привычках, обычаях, подражании и повторях. Неудачливые индивиды подражали удачливым, неопытные – опытным, решались очень примитивные задачи: собирательство даров природы; повторение чужих движений при перемещениях, при ловле животных; соблюдение традиций и ритуалов; выполнение только привычных задач и действий; поедание только привычной пищи; лечение только привычными средствами; общение только со знакомыми лицами и т.д.

Следующим был освоен принудительный (П) механизм. В нём всё базируется на страхе. Всё окружающее воспринималось как враждебное, коварное и опасное. Ему зачастую даже не сопротивлялись, ведь оно может рассердиться за это. Если эскимос падал в море, то окружающие не мешали великому духу ледяного моря забрать свою добычу, а то и помогали этому, подталкивая соплеменника веслами в воду. В те времена господствовало всё, что сильнее. Каждый человек был зол и осторожен в отношении всего окружающего. Всё вокруг он воспринимал как враждебное, и, соответственно, враждебно и воинственно вел себя с другими лицами, либо делал жертвоприношения, стремясь задобрить неподвластные ему силы. Среди людей царили страх, ненависть и злоба. Вот откуда долгие, чёрные страницы истории человечества.

Далее отдельные группы людей освоили авторитарный механизм. В нём появляются добрые чувства друг к другу, опека и поддержка. Старшие опекают младших и подчинённых, родители – детей, товарищи – друг друга. На смену господству страха приходит господство уважения, надежды и любви. Психологически это, конечно, гигантский шаг в гуманизации отношений между людьми.

Следующим механизмом становится договорный. Но он не упраздняет авторитарных и принудительных отношений. Они в самых разных видах и сочетаниях сохраняются и используются для согласования сотрудничества. Рыночные отношения 50-60 ус (Д+а) стали органическим единством договорного и авторитарного механизмов современных оргсистем. Это два взаимно дополняющих начала, соединяющих выгоду сотрудничества и статус участников. 200-300 лет рыночного развития хозяйственной жизни породили огромное количество институтов и организационных инструментов, обустроивающих производственное сотрудничество. С одной стороны, они обеспечивают ту или иную выгоду всем участникам организации, а с другой - вынуждают каждого искать увеличения прибыли, создавая проблемы всем другим партнёрам и конкурентам, уменьшая количество задач, дающих прибыль.

Следующий механизм сотрудничества – коллегиальный как бы даёт второе дыхание возможностям сотрудничества людей. Коллективный поиск решения общих задач открывает принципиально новые возможности согласования сотрудничества. Коллегиальность позволяет гармоничнее объединить интеллектуальные, физические и другие возможности членов коллектива и добиться качественно новых результатов на пользу каждому.

У любого механизма существует предел возможностей. У машинального – несовместимость с развитием. У принудительного – невозможность быть всегда сильнее других. У авторитарного механизма пределом развития является невозможность обеспечения постоянного превосходства руководителей над рядовыми участниками. Договорная, рыночная, система со временем упирается в противоречия, если сталкивается с невозможностью получения прибыли. Скажем, в рыночном хозяйстве не производят очень дешёвые продукты питания, если это не даёт прибыли или если на какой-то

продукт нет платёжеспособного спроса. А чтобы сохранить цены повыше, часто готовы выбрасывать продукты в море или давить их тракторами.

Если у каких-то потребителей нет денег на покупку товара, то его не производят или производят не больше, чем ожидается реальный спрос. В СССР огромными тиражами издавалась детская воспитательная, учебная и гуманитарная литература, имелось дешевое детское питание, хлеб в столовых был бесплатным, любой мог за 1 копейку выпить газированной воды. Рожать множество детей современным родителям материально не выгодно. Поэтому, например, в Европе после «победы рыночных отношений» численность населения неумолимо падает. «Золотой миллиард» сам по себе, без всяких войн, вымирает. Рыночная мораль проникла во все слои общества и массово формирует частные и корпоративные рыночные цели и задачи. Поэтому государство не хочет щедро стимулировать рождаемость, ведь это выгодно не всему электорату.

Но если в обществе возобладает коллегиальный механизм, то мораль и цели общества изменятся так, что оно сможет осмысленно и на общее благо решать демографические проблемы. Численность населения в XXI веке и далее, наверное, стоит научиться регулировать самыми цивилизованными и высокогуманными методами. Правильно это можно делать лишь в условиях социализма, главенства общественных интересов над частными.

Поэтому если общество продолжит организационно развиваться, несмотря на множество современных проблем и ошибок, то перспективы демографии вполне благоприятные.

8. ПРОБЛЕМЫ ПРЕКАРИАТА

Политики, социологи и философы всё чаще поднимают проблемы прекариата. Это слой населения с частичной трудовой занятостью: сиделки, художники, фрилансеры, тренеры и др. Временная занятость носит у них устойчивый характер. Прекариат – это часто временные или сезонные работники, обычно не состоящие в профсоюзах и плохо защищённые социально. С одной стороны, существование и увеличение численности прекариата – объективная закономерность современного этапа развития капитализма и способ организации

наёмного труда, а с другой – проблема низкого жизненного уровня и слабой социальной защищённости большей части (по некоторым подсчётам, до 70-80%) занятого населения.

Обостряющаяся конкуренция заставляет капитал гибче использовать наёмный труд, снижать расходы на содержание не полностью занятых работников. Это приводит к увеличению числа временно и частично работающих, частой потере ими мест работы, их разобщённости, распаду семей, падению заработков и отсутствию социальных гарантий. Всё больше работников трудятся по кратковременным договорам (до года), без гарантии дальнейшей занятости. Увеличение численности прекариата – следствие либерального законодательства, кризиса рыночной экономики, падения качества рабочей силы и гибкого рынка труда, позволяющего быстро менять состав персонала, размеры заработной платы и уровень занятости.

Специалисты выделяют следующие всё обостряющиеся проблемы прекариата: социальная незащищённость, неустойчивое социальное положение, отсутствие социальных гарантий, неустроенность, нестабильный доход, депрофессионализация, широкое распространение вредных привычек. Либерализм оказался не готов даже к теоретическому решению проблем прекариата. Действительно, прекариат по характеру своей работы обычно разобщён, не состоит в профсоюзах и не может бороться за свои интересы против работодателей. Его положение нестабильно, зыбко и ненадёжно. Это всё отражается и в повседневной жизни, привычках и наклонностях.

Между тем все проблемы прекариата вполне разрешимы в рамках социалистического устройства общества. Кстати, в Советском Союзе такого явления практически не было. В централизованном, плановом хозяйстве, где нет рынка рабочей силы и безработицы, нет и прекариата. В плановом хозяйстве не нужно держать высокий уровень безработицы, от которой страдает прекариат, и есть возможность централизованного, профессионального, более эффективного использования творческой рабочей силы. Рынок труда по своей сути предполагает определённую безработицу. Это уже само по себе снижает уровень заработной платы работающих, их социальную защищённость. Поэтому решение основных проблем прекариата следует связывать с закатом капитализма и социалистическим переустройством общества.

Способности нынешнего прекариата могут быть очень полезны обществу. Но для этого надо в масштабах основных регионов решить насущные проблемы жизни этой группы населения: обеспечить нормальные бытовые условия, организовать стабильный спрос на труд, гарантировать бесплатное медицинское обслуживание и регулярный отдых. При этом государство должно контролировать соблюдение этими людьми законов и установленных правил, ответственное поведение. Учитывая разную степень социальной зрелости представителей прекариата следует вести по каждому из них учёт полезной деятельности и вредных поступков, чтобы регулярно по достоинству оценивать и поощрять каждого, предоставлять необходимые для укрепления здоровья отпуска или организовывать лечение.

§ 9. ПРИМЕНЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ СОТРУДНИЧЕСТВА

Представим себе состав оргсистемы небольшого частного магазина с учётом работ при использовании каждого из механизмов сотрудничества.

Таблица 1.

СТРУКТУРА ОРГСИСТЕМЫ ПО ИСПОЛЬЗУЕМЫМ МЕХАНИЗМАМ В УСЛОВНОМ МАГАЗИНЕ РФ

МС	%	РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ В УСЛОВНОЙ ОРГСИСТЕМЕ
Маши- нальный	10	Стандартная процедура приёма покупателей
Прудит- ельный	13	Контроль сохранности товарно-материальных ценностей
Атори- тарный	40	Организация текущей работы персонала магазина
Догвор- ный	30	Продажа товаров, получение и сдача выручки
Коллеги- альный	5	Решения о заказе наиболее сложного ассортимента
Саможе- ланный	2	Деятельность родителя владельца магазина

Эту же структуру можно записать более компактно: 10м, 13п, 40а, 30д, 5к и 2с, где число показывает долю этих процессов в процентах, а буква означает первую букву названия соответствующего механизма. По таким обозначениям можно ориентироваться в структуре оргсистемы, в преобладании одних механизмов над другими. Так, по приведённым данным можно сделать вывод, что персонал магазина в основном (70%) использует рыночные формы сотрудничества (А и Д). При этом так велика роль авторитарных отношений и директора, что для нормальной работы магазина очень важны регулярное присутствие директора (А), чёткая организация учёта и материальной ответственности (Д).

Улучшение работы данного магазина может потребовать улучшения функционирования и других механизмов сотрудничества.

Для показа отличий в организации работы аналогичных магазинов на Западе приведём несколько иную структуру в таблице 2, где 12м, 10п, 30а, 40д, 5к, 3с.

Таблица 2.

**СТРУКТУРА ОРГСИСТЕМЫ ПО ИСПОЛЬЗУЕМЫМ МЕХАНИЗМАМ
В МАГАЗИНЕ НА ЗАПАДЕ**

МС	%	РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ В УСЛОВНОЙ ОРГСИСТЕМЕ
Маши- нальный	15	Стандартная процедура приёма покупателей
Принуди- тельный	13	Обеспечение сохранности ТМЦ
Авторитар- ный	25	Организация текущей работы персонала магазина
Договор- ный	40	Продажа товаров, получение и сдача выручки
Коллеги- альный	5	Решения о заказе наиболее сложного ассортимента
Саможе- ланный	2	Деятельность совладельца магазина

В структуре оргсистемы, показанной в таблице 1, преобладают механизмы А и Д (А+д), то есть имеет место ведущая роль механизма А. Этот диапазон носит название «выгодное главенство», а на предприятии, приведённом в таблице 2, преобладают механизмы Д и А (Д+а)

которые соответствуют диапазону «рыночных отношений». Примерно так же отличаются оргструктуры на промышленных предприятиях.

Отличия в том, что у нас всё ещё преобладает авторитарное управление, а в примере на Западе преобладает договорное. Следовательно они организационно нас несколько опережают, больше ориентируются на установленные порядки, правила и меньше, чем мы, зависят от личных качеств руководителей. Кроме того, они больше рыночно ориентированы, поэтому, скажем, оперативнее реагируют на изменение спроса и предложения.

Разумеется, приведённые структуры нестабильны. Они, как правило, динамичны, зависят от многих обстоятельств. Здесь они приведены не как нормы, а как примеры разных состояний оргсистем. В условиях обострения конкурентной борьбы приведённые структуры будут изменяться. Простейшие механизмы могут применяться чаще, а совершенные – реже. Всё зависит от конкретных условий.

Приведённые в таблицах варианты структуры, конечно, имеют условный, укрупнённый характер. В случае же необходимости более подробного анализа и совершенствования оргсистемы следует детальнее отражать структуру используемых механизмов по каждой задаче или её этапам.

Если где-то имеет место неудовлетворительное качество деятельности организации, а условия позволяют использовать более подходящие механизмы, то их надо осваивать ради улучшения работы.

Наша цивилизация имеет огромный опыт использования всех механизмов сотрудничества, а особенно примитивных. Исключение составляет, пожалуй, только саможеланный механизм.

Длительный исторический опыт имеется, например, в применении машинального механизма на микро- и мезоуровнях организаций. Это огромное число различных традиционных ритуальных действий, обрядов, молебнов, массовых танцев, плясок и т.д.

Большой опыт применения принудительного механизма существует на микроуровнях оргсистем, то есть в небольших подразделениях предприятий, в бригадах, отделах, семьях, а также на мезоуровне. Принудительный механизм до сих пор используется на макроуровне даже на международной арене. В частности, США многое

делают, чтобы принудительными средствами влиять в свою пользу на мировые процессы, и хотят быть гегемоном авторитарно-принудительного толка, используя отношения «диктата», «принуждения» и «строгого главенства».

В результате двух мировых войн закулисным хозяевам мира удалось главенствовать на Земле на основе использования преимущественно рыночных законов, задействуя МВФ, ВТО, ФРС, ЕС и др. Но сегодня рыночные механизмы переживают глубокий кризис и не дают, как ранее, достаточной выгоды и развития. Фактический уровень оргсистем зачастую опускается до авторитарно-принудительного состояния. Поэтому США всё меньше соблюдают законы, международное право, вводят необоснованные санкции, угрожают другим и балансируют на грани войны. Упорное провозглашение ими своей исключительности говорит о том, что они откровенно скатываются на использование авторитарных отношений. США и весь Запад уже давно не являются светочами свободы и демократии. Напротив, они всё больше демонстрируют свою звериную алчность, неэффективность, начало заката капиталистического устройства общества. Конечно, с их стороны ещё будут попытки любыми способами вернуть свою гегемонию, укрепить безопасность и выжить. Но их время ушло. Как говорится, «история – пастью гроба».

Огромный опыт повсеместно накоплен в применении авторитарного механизма. Несколько меньший опыт существует в применении договорного механизма, причём на макроуровне этот опыт оказался неудачным, что привело ко всё усиливающимся кризисам капитализма в мировом масштабе. Сегодня уже очевиден системный финансово-экономический кризис глобального рыночного хозяйства. Этот непреложный факт не закрывает, тем не менее, возможность эффективно применять договорный механизм на микро- и мезоуровнях в развивающейся части мира.

Что касается коллегиального механизма, то по нему опыт на макроуровне практически отсутствует во всем мире. Если же коллегиальность где-то и присутствует, то скорее всего в малых организационных системах. На уровне предприятия он почти не применяется, а на макроуровне почти полностью отсутствует, разве что лишь в отдельных, редких, неоднозначных эпизодах.

Здесь надо упомянуть интересный опыт СССР по использованию коллективистской идеологии и хозяйственного законодательства на макроуровне организационной системы страны. Советские идеологические установки обычно не были умышленно ложными, но во многом формальными, оторванными от реальных организационных процессов на среднем и низовом уровнях управления. Имело место постоянное противоречие между поставленными целями и фактическими повседневными формами управления, что впоследствии способствовало идейному разложению и поражению СССР в идеологическом соперничестве с Западом за умы людей.

§ 10. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

Преобладание авторитарного и договорного механизмов в условиях рынка объективно приводит к господству потребительской морали и идеологии. Ведущими в системе ценностей становятся личный успех и материальный интерес. В условиях экономических трудностей, вялой геронтократии, надоевшей населению примитивной фарисейской советской пропаганды и изощрённой идеологической подрывной работы западных спецслужб разразился организационный кризис авторитарного механизма, приведший к краху СССР. Под мощным влиянием идеологии либерализма усилилась критика авторитарных отношений и, в частности, ведущей роли КПСС.

Между тем на Западе существует во многом та же потребительская система ценностей, только ещё более укоренившаяся у населения. Повсюду на низовых уровнях организаций, в бригадах, отделах, цехах, классах и экипажах широко используется авторитарный механизм с небольшим присутствием принудительного или договорного (от 20 до 60 ус). Где не работает кнут, там используют пряник. И наоборот.

На предприятиях и в организациях широко используется авторитарный механизм вместе с договорным. По вопросам, требующим правового закрепления обязанностей и ответственности, обычно используются элементы договорного механизма, а в решении опера-

тивных задач, как правило, преобладает авторитарный. Всё это касается и общественных отношений, в которых на макроуровне ведущую роль играют договорные, рыночные отношения.

Они обычно формируются путём постепенного увеличения доли договорных элементов в авторитарно-договорной паре. Пока в соотношении долей этих механизмов преобладает авторитарный, обычно имеет место примитивный, дикий, олигархический капитализм, характерный для периода первоначального накопления и сращивания примитивного бизнеса с властью. Если же в этой паре механизмов уже преобладает договорный (Д+а), то это соответствует нормальным рыночным отношениям (50-60 ус).

Исходя из сказанного, нам для ускоренного организационного развития следует, не упраздняя сразу авторитарного механизма, целенаправленно осваивать использование договорного сотрудничества, последовательно увеличивая его качество и долю. Рыночным формам хозяйствования у нас пока нет альтернативы и не скоро появится. Но рынок – не панацея от всех проблем. Это лишь закономерный этап организационного развития. Через какое-то время у нас возникнут проблемы с эффективностью договорного механизма и надо будет приступать к постепенному освоению коллегиального. И в этом деле определённый опыт, полученный в СССР, обязательно пригодится. Речь идет о приоритете общественного над частным, о централизованном планировании и управлении в масштабах страны, о государственных инвестициях в стратегически важные отрасли и научные сферы, о создании общегосударственных инфраструктурных систем, о монополии государства на стратегические финансовые, банковские и внешнеторговые операции, о бесплатной медицине и доступном для всех образовании, о создании общенациональных энергетических и информационных проектов и т.д. Это всё предпосылки для широкого освоения коллегиального механизма. Настоящий социализм (или «новый социализм», социализм-2) создаёт организационные предпосылки для применения коллегиального механизма.

Но всё это должно будет делаться не на традиционной советской авторитарной основе, а уже на договорно-коллегиальном типе организации, не исключаящей и множества типично рыночных инструментов (налоги, нормы, отчисления, фонды, страхование, развитие

малого и среднего бизнеса, лицензирование на мезоуровне), не ущемляющих общенациональные интересы. Оптимальной организационной структурой может стать преимущественное использование договорно-коллегиального механизма на макроуровне, договорно-авторитарной – на уровне предприятия и его подразделений, а то и авторитарно-принудительного – на самых низовых уровнях сотрудничества с лицами, имеющими ещё низкую квалификацию и недостаточно зрелую ментальность.

От такой структуры, разумеется, могут быть различные отклонения с учётом конкретных организационных обстоятельств и состояния ментальности участников. Но что исключено, так это повсеместное и сплошное преобладание самых совершенных механизмов (коллегиального и саможеланного). Дело в том, что общество в обозримой перспективе не может состоять только из социально абсолютно зрелых лиц. Массово присутствуют и будут присутствовать люди с преимущественно авторитарным или даже принудительным типами ментальности (молодёжь, больные, лица с ограниченным опытом, плохим образованием и способностями, завистливые, обиженные и обозлённые). Им тоже необходимо иметь своё место в организационных системах. И обеспечивать это могут только более простые механизмы. Ни в коем случае нельзя презирать простые механизмы. Они все без исключения могут в соответствующих (цивилизованных) формах использоваться и даже быть более эффективными в решении каких-то простых задач.

В своё время бойкие «демократоры» отменили в армии использование гауптвахт, мотивируя это нарушением прав человека (арестом без суда и следствия). Последовало резкое падение воинской дисциплины, угрожавшее полному развалу армии. Через небольшое время гауптвахты (административный арест) пришлось создавать заново, правда на новой материальной и правовой основе.

Дело в том, что ментальность военнослужащих по призыву иногда находится, на довольно низком уровне. И без авторитарно-принудительных отношений обеспечить воинскую дисциплину бывает невозможно в то время, как многие воинские обязанности требуют неукоснительного, ответственного исполнения в соответствии с уста-

вами, инструкциями и законами, культурой и повседневной практикой. Согласно ТОД принудительный механизм невозможен без эффективного института наказаний. Невозможен и авторитарный механизм без исключительных прав руководителя-единоначальника в отношении подчинённых. То есть горе-реформаторы отпилили у армейского «стула» две ножки и предложили офицерскому корпусу решать на нём вопросы обороны. Такая «ошибка» поставила страну под реальную угрозу уничтожения. Вот к чему приводят полная управленческая безграмотность и безответственность лиц, принимающих в стране и армии главные решения. Либеральная демагогия – великая глупость.

Полный запрет на применение простых механизмов сотрудничества вреден и опасен. Он лишает руководителей возможностей эффективного сотрудничества с молодёжью, лицами с низкой дисциплиной, с враждебно настроенными, некомпетентными и с «тараканами» в голове (наркоманами или пьяными).

Попытки внедрить в воюющую армию преимущественно договорные, рыночные принципы – это либо идиотизм, либо осознанная диверсия. Возьмём ситуацию перед отчаянным боем с участием солдат, которые, допустим, получают право торговаться с командиром по любому поводу или требовать присутствия адвоката на боевом посту. Ничего более нелепого и смешного представить невозможно. Такое войско бой проиграет потому, что не обеспечит слаженного сотрудничества. Всякие негодяи смогут торговаться с командирами о цене, скажем, участия в бою.

Лично желающие повоевать непригодны для настоящей войны. Да и лиц с преимущественно коллегияльным или саможеланным типом ментальности в зоне боев практически нет. Результаты тестирования десятков тысяч лиц на сайте testvanieva.kz свидетельствуют о том, что у нас даже носителей ментальности договорного типа совсем немного (единицы процентов). Командир должен уметь и иметь возможность эффективно работать со всеми, а потому энергично использовать любые допустимые формы сотрудничества.

Не следует думать, что если для кого-то война справедлива, то можно ждать проявления каждым чудес героизма и воинской дисципли-

плины. Для большей части людей война нежелательна и омерзительна, а потому основная форма отношений в ней – принудительная.

§ 11. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАЗВИТИЯ ОРГСИСТЕМ

Если попытаться составить дорожную карту развития организационных систем, то надо учесть, что, во-первых, во множестве разных подразделений крупных организаций одновременно могут использоваться самые разные МС. Во-вторых, более или менее стабильная структура используемых МС имеет место на макроуровне. Поэтому легче развивать и совершенствовать небольшие организации и подразделения. И по этой же причине они реально более разнообразны по своему организационному составу. В-третьих, механизмы сотрудничества обычно используются бинарными парами. Но даже в преобладающей паре один из механизмов играет ведущую роль относительно другого. Если ведущую роль занимает более простой механизм, то оргсистема находится на первой, более ранней, фазе развития данной пары (см. таблицу 1, бинары 1, 3, 5, 7, 9), а если преобладает более совершенный механизм, то оргсистема находится на более зрелой фазе развития данной пары (бинары 2, 4, 6, 8). В таблице 1 показана объективная последовательность поэтапного развития организаций.

Таблица 1.

№	Индекс и диапазон	Название бинара	Характер преобладающей пары МС на макроуровне организации	Примеры сегодняшнего применения указанных вариантов организации
1	М+п 0-10 ус	Машинальные отношения	Машинальное принуждение	Общение с детьми примерно до 5 лет
2	П+м 10-20 ус	Диктат	Машинально-принудительная организация при ведущей	Работа воспитателей с детьми в детском саду, общение с аборигенами глухого острова

			роли принудительного механизма	
3	П+а 20-30 ус	Принуждение	Авторитарно-принудительная организация при ведущей роли принуждения	Организация деятельности на нелегальных производствах и в бандах, рабовладельческая организация
4	А+п 30-40 ус	Строгое главенство	Авторитарно-принудительная организация при ведущей роли авторитарного механизма	Организация работ в военных строительных отрядах, в КНДР, феодальная организация
5	А+д 40-50 ус	Выгодное главенство	Авторитарно-договорная организация при ведущей роли авторитарного механизма	Рыночная организация периода первоначального накопления, в т.ч. в России, КНР, Казахстане
6	Д+а 50-60 ус	Рыночные отношения	Договорно-авторитарная организация при ведущей роли договорного механизма	Зрелая рыночная предкризисная организация в экономически развитых западных странах (США, ЕС)
7	Д+к 60-70 ус	Зрелые рыночные отношения	Договорно-коллегиальная организация при ведущей роли договорного механизма	Последующий этап развития пострыночной организации на Западе, которой ещё нет
8	К+д 70-80 ус	Коллегиальность	Коллегиально-договорная организация при ведущей роли коллегиального механизма	Перспективная организация хозяйствования при социализме-2
9	К+с 80-90 ус	Волонтерство	Взаимопомощь в коллективе	Совместная добровольная деятельность волонтеров
10	С+к 90-100 ус	Альтруизм	Саможеланные отношения	Помощь детям в воспитании внуков

Такова объективная последовательность развития механизмов.

Ведущая пара механизмов на макроуровне нередко задаёт тон всем другим уровням и структурам организационной системы. По

крайней мере, состояние макроуровня влияет на формы организации более низких уровней. На предприятиях (мезоуровень) состав организационных систем в принципе может быть таким же, как показан в таблице, или несколько отличаться (в сторону большего или меньшего совершенства структуры МС), в зависимости от различных факторов и сложности решаемых задач.

Указанная в таблице 1 последовательность развития организационных систем универсальна для всех стран и народов. Она отражает естественный ход общественного развития. Впрочем, здесь не всё так просто. Во-первых, переходы с одного этапа на следующий, как правило, происходят достаточно тяжело, а то и драматично. Во-вторых, следующий механизм может находиться в смежных организациях в самом разном состоянии. В одних случаях его могут осваивать впервые в истории (что во многом было с рыночными отношениями в СССР). В других - он может быть уже достаточно отработан и находиться в соседних организациях в эффективном состоянии (как произошло при объединении Германии). Но возможно, что очередной механизм находится в состоянии кризиса. Тогда это может создавать проблемы его освоения.

Такая ситуация сложилась сегодня с договорным механизмом в постсоветских странах. С одной стороны, глобализация вроде бы повсеместно подготовила ментальную и технологическую почву для освоения рыночных форм организации. Но с другой - конкуренция между участниками мирового рынка обострилась, и никто из них не желает впускать в него новых игроков на равных. Новичкам не только не помогают, но и всячески мешают, чинят препятствия, выдвигают, стремятся подчинить, сделать зависимыми, а то и уничтожить.

Отказаться в таких условиях от авторитарного механизма – это всё равно, что бросить поводья и положиться на волю необъезженной лошади. Это было бы самоубийственно. Но именно этого сегодня в России требуют либералы. Мол, рынок всё отрегулирует сам.

Это мешает эффективно осваивать оргсистемы рыночного типа, заставляет делать большие затраты на организационные и оборонные мероприятия, ослабляет экономику, понижает жизненный уровень населения, превращает наши страны в колонии разваливающегося капитализма.

Нам надо двигаться вперед, осваивать договорный механизм, доводя его до ведущего состояния, но делать это надо очень осмотрительно, ответственно, тщательно, на авторитарных тормозах, с холодной головой и без радужных эмоций. То есть не так, как делалась «перестройка» в СССР и реформировалась Россия, а так, как осуществлялись, скажем, реформы Дэн Сяопина в Китае. Нам сейчас объективно следует осваивать рыночные формы организации, но при твёрдом, честном авторитарном управлении, пока экономика не станет сильной и здоровой.

Правильно ли считать российскую макроорганизацию авторитарно-договорной (А-д)? Правильно, потому что роль руководителей в государственном управлении является определяющей и ведущей. Это же обычно имеет место на всех уровнях, включая предприятия. В частности, погоду делают: госфинансирование, госинвестиции, госпрограммы, господдержка, государственный банк, вертикаль власти, права и возможности глав администраций, хозяев частных предприятий и руководителей их подразделений.

Рыночные же инструменты управления, такие как налоги, льготы, нормы, проценты, госбюджет, лицензирование, госзаказы и др. играют важную, но ещё не ведущую роль в организационных системах. Для освоения у нас договорно-авторитарного (Д+а) механизма необходимо названные и другие договорные инструменты укреплять и осваивать, развиваясь организационно. Но ни в коем случае не отдаваться полностью на милость рыночной стихии.

Не следует целиком копировать организационные формы хозяйствования, применяемые в США или ЕС. Это означает, что должны осмыслиться актуальные договорные элементы и формы управления. Должны укрепляться правовые основы в хозяйственной деятельности, усиливаться контролирующая роль представительских органов власти. Они обязаны иметь эффективные аналитические и контролирующие подразделения. Кадровые вопросы следует решать на действительно конкурсной основе, прозрачнее распределять госзаказы, должна развиваться законотворческая и нормативно-правовая работа. На всех уровнях должны укрепляться законопослушание, трудовая дисциплина во всех формах собственности. Очень важно, чтобы сами госорганы, включая правоохранительные, строго соблюдали законы и своевременно подготавливали их корректировку. Для

этого полезно было бы повысить роль и ответственность чиновников государственных органов, активизировать противодействие подрывным организациям и коррупции. Следует серьёзно ужесточить ответственность должностных лиц за нарушения законов и причинение ущерба организациям и физическим лицам.

Нам сегодня трудно развивать рыночную экономику из-за сильно укоренившихся авторитарных традиций, ожесточённых внешних и внутренних противодействий. Но мы всё-таки можем как-то учитывать мировой опыт рыночной организации. Западу же гораздо труднее потому, что исторического опыта договорно-коллегиальной организации (Д+к) на макроуровне пока не существует. Там отсутствует и научная база развития производственных отношений. К тому же кризис старой рыночной, договорно-авторитарной (Д+а) системы не даёт времени для спокойных, фундаментальных исследований. Организационный коллапс ведёт к деградации не только хозяйственной, но и в не меньшей степени духовной жизни, отражается на демографических процессах, вызывает политический хаос и агрессивное поведение проигрывающей мировой финансовой олигархии.

Главные организационные проблемы США сегодня заключаются в том, что в используемой ими организации типа Д+а ведущий Д-механизм уже не способен быть достаточно эффективным. Его инструментарий (деньги, законы, госзаказы, лицензии, кредиты, выборы и т.д.) перестаёт результативно работать, поскольку Д-механизм из-за множества нарушений рыночных принципов исчерпал у них свои возможности. Компенсировать это использованием А-механизма им очень затруднительно, поскольку он институционально у них уже не может быть ведущим. Его давно с помпой предали либеральной анафеме, и буржуазное общество воспринимает его применение недоверчиво, как обманные, наглые действия властей, что зачастую в реальности и происходит. Использовать же сразу коллегиальный механизм (из Д+к) в США почти невозможно, поскольку не произошёл ещё достаточный идеологический и политический сдвиг в сторону этого механизма, между людьми нет требуемого доверия и коллективистской морали. Этому всему мешают господство финансовой олигархии и её политические установки.

Правящие круги Запада всё ещё до конца не осознали, что используемая ими рыночная организационная система на макроуровне дышит на ладан и пора осваивать более совершенный тип организации.

§ 12. СУДЬБА ПРОСТЫХ МЕХАНИЗМОВ СОТРУДНИЧЕСТВА

Люди, осваивающие ТОД, могут наивно ожидать исчезновения примитивных механизмов сотрудничества. Мол, останутся только наиболее совершенные, гуманные. Такое мнение глубоко ошибочно. Примитивные механизмы существуют не только потому, что люди где-то не сумели освоить более совершенные, но ещё и потому, что участники сотрудничества реально нуждаются и в простых МС. Многие ещё имеют довольно примитивный внутренний настрой (машинальный, принудительный или авторитарный). При такой ментальности просто невозможно использовать совершенные механизмы. Очевидно, молодёжь всегда будет отставать в своём социальном развитии от взрослых. Хотим мы того или нет, но без этих примитивных механизмов сотрудничество с детьми или незрелыми подростками и, скажем, распоясавшейся молодёжью зачастую просто невозможно.

Достаточно, скажем, трезво взглянуть на реальное положение дел в спорте. Все видят, что тренеры большей частью руководят спортсменами в основном авторитарно и принудительно. Отсюда на тренировках и соревнованиях окрики, ругань, наказания и принуждение, искусственное восхваление и почитание отличившихся. А как управлять массовыми спортивными соревнованиями? Без использования принудительного и авторитарно механизмов это практически невозможно. Мягкий тренер с большими заслугами – это нонсенс.

Легко ли принуждать? Сначала принуждает тренер, а потом спортсмен уже принуждает себя сам. Конечно, формы мотивации с возрастом спортсмена обычно меняются. Но в начале и середине спортивной карьеры успех обеспечивают авторитарный и принудительный механизмы. И не надо лицемерить. Другие отношения зачастую просто неэффективны. Это объективная реальность. Спорт – это во многом борьба. И отношения должны быть соответствующие

борьбе – принуждение, преодоление, призывы, угрозы и страх проигрыша.

Поэтому сегодня дети из интеллигентных и состоятельных семей, в которых тепличная, либеральная среда, гораздо хуже вписываются в жёсткие условия спортивных отношений, а потому реже остальных достигают больших успехов.

Прогресс в организационном развитии безусловно связан с переходом ведущей роли в оргсистемах к более совершенным механизмам. Но и для остальных механизмов всегда найдётся то или иное место, в зависимости от ментальности, способностей участников и состава решаемых ими задач. Поэтому каждый руководитель предприятия или крупный управленец должны виртуозно владеть всеми механизмами сотрудничества, ведь это их рабочие инструменты.

Да, договорный механизм более совершенный, чем авторитарный. Но мы ведь не упраздняем железные дороги потому, что появились автомобили или самолёты. Во многих случаях авторитарный механизм – всё ещё очень ценная рабочая лошадка. Из неё появится «договорный жеребёнок» (Д). Но зачем же резать рабочую лошадку (А-механизм), как это высокомерно делали в горбачёвские времена?

Избавиться от авторитарных и принудительных отношений просто так невозможно. Например, как изжить у школьников чувство страха, если они вынуждены каждодневно пребывать на криминогенных улицах? Как избавиться от страха девочкам и подросткам, живущим в неблагополучных дворах и семьях, в посёлках и на улицах больших городов, если рядом происходят насилие, грабежи, избиение слабых, если каждому уготовано и навязывается место в устоявшейся статусной или силовой иерархии? А потому многим просто невозможно не жить в среде принудительного механизма. В таких условиях изжить страхи и почувствовать себя свободным, равноправным, защищённым человеком способен не каждый. Но без этого невозможны договорные или коллегиальные отношения.

Некоторым слоям населения несколько легче защищаться от насилия и психического подавления. Это обычно состоявшиеся спортсмены-силвики, сплочённые спортивные команды, музыканты, старики в среде родственников, офицеры и др.

В примитивной борьбе с культом личности в СССР «с водой выплеснули ребёнка». Даже многие взрослые у нас ещё не освоили в

достаточной степени ведущую роль в авторитарных отношениях, а молодёжь – тем более. Без авторитарного механизма невозможно нормальное сотрудничество с этими людьми, поскольку никакой другой механизм не сможет обеспечить их последовательного восхождения от примитивных отношений (машинальных и принудительных) к более цивилизованным (договорным и коллегиальным). Подростки, не научившиеся никого по-настоящему уважать, дальше духовно развиваться не будут. Почитание не просто старших, но и очень достойных, образованных людей – незаменимый этап воспитания и развития любой личности. Без образцов, с которых хочется брать пример, молодёжь правильно воспитать невозможно. Если этим не заниматься, то у молодёжи по естественной потребности или из-за идеологических диверсий возникнут другие авторитеты – порочные, корыстные, криминальные, духовно извращённые.

Не случайно в народе говорят, что у хороших родителей плохие дети, а у плохих – хорошие. Это отражает объективную закономерность, что строгое («плохое») воспитание чаще даёт положительный результат, чем мягкость, попустительство и вседозволенность. У строгих учителей начальных классов обычно лучшие результаты, чем у мягких. Это – закон природы. Нельзя воспитать хорошего человека, не пройдя освоения примитивных механизмов. Это фундамент социального развития человека.

Использование принудительного механизма (П) вовсе не означает обязательного физического насилия, постоянных угроз и наказаний. Принуждение может иметь самые разные формы. Так, далеко не каждый отец физически наказывает своих детей. Но большинство детей знают, что если они совершат очень нехороший поступок, то их накажут в первую очередь собственные родители. И это заставляет многих вести себя хорошо.

Следующий шаг в воспитании связан с переходом от принудительного типа ментальности к авторитарному. В этот момент молодёжи нужны достойные моральные авторитеты, скажем, герои войны, патриоты, великие спортсмены, космонавты, инженеры, врачи, изобретатели, рабочие и т.д. Их авторитет должен популяризироваться в СМИ. В противном случае у молодых появятся плохие образцы и кумиры, вожаки, ведущие к гибели, под власть плохих поводырей, планомерно и изощённо уничтожающих наше будущее.

Произошедшие в мире «цветные революции» – свидетельство того, что подрывная работа ведется против нас последовательно, упорно, грамотно, с большим размахом и огромными затратами.

Борьба цивилизаций за молодёжь всё больше переходит в информационно-психологическую сферу. Отсюда массовое использование в Интернете подрывных идеологических акций, умышленное разложение молодёжи, навязывание ей враждебных идей или позиций. Чтобы не проиграть в таких условиях молодёжь, государство должно самым серьёзным образом влиять на информационную политику, идеологические баталии, контролировать ход воспитательного процесса в самом широком и глубоком смысле.

Убедительный пример в этой работе показывает правительство Китая, создав Систему социального рейтинга. Западная идеологическая мысль погрязла в демагогической «заботе о правах человека», а фактически отдала на откуп воспитание подрастающего поколения всевозможным частным компаниям, которые вместо воспитания делают из молодёжи тупых покупателей товаров и послушных крупному бизнесу потребителей всего подряд: игр, комиксов, наркотиков, развлечений и самых извращённых поветрий. Ради получения прибыли бизнес готов массово прививать людям нездоровые потребности и привычки, повышающие доходы под либеральными лозунгами извращенцев. При этом никто ни за что не отвечает.

В пику этому китайская система социальных рейтингов достаточно строго, системно и идеологически правильно держит процесс воспитания молодёжи и всего населения под контролем правящей пролетарской партии, осмысляющей и направляющей воспитательную политику огромного населения. Это, безусловно, более правильно и гуманно по сравнению с западной бездуховной анархией.

Существует ещё одна важная сфера использования примитивных МС. Это армия, боевые действия, т.е. использование принудительного и авторитарного механизмов. Непроизвольное распространение привычных рыночных принципов организации (Д+а) в армиях западных стран весьма противоречиво по последствиям. Можно часто наблюдать, как западные наёмные армии очень плохо воюют, особенно в ситуациях непосредственных боестолкновений сухопутных

сил, когда решающую роль играют не технические устройства, а смелость, отвага, готовность к самопожертвованию ради своего общества.

Эти качества не соответствуют договорному механизму, но характерны для авторитарного и принудительного. Поэтому европейцы и американцы гораздо хуже приспособлены духовно к боевым условиям. Умирать в бою за деньги бессмысленно, ведь не сможешь воспользоваться заработанными деньгами. Надо признать, что отстающая в социальном развитии Азия демонстрирует гораздо больший боевой дух и патриотизм (вьетнамцы, талибы, моджахеда, казаки, многие кавказцы, восточные славяне и др.). Это по многим причинам закономерно.

Поскольку войны ещё не исчезли с лица Земли, то названные качества представляют собой огромную ценность. Поэтому военным людям, безусловно, надо готовиться не к мирному времени, а к военному, где элементы принудительного и авторитарного механизмов находят широкое применение.

Но трудные, кризисные ситуации возможны не только в военных условиях, но и в относительно мирной жизни, когда те или иные обстоятельства могут потребовать, скажем, перехода хозяйственной жизни на мобилизационные рельсы. И тогда авторитарно-принудительные формы организации управления могут снова во многом понадобиться и обеспечивать успешное решение важнейших задач.

Таким образом, простые механизмы сотрудничества не исчезают и не могут в обозримое время исчезнуть. Они ещё очень нужны во многих опасных ситуациях при решении весьма ответственных задач. Нужно уметь и в наше время использовать простые МС.

§ 13. ЧТО ДЕЛАТЬ

Хотим мы того или нет, но организационные системы на протяжении тысячелетий развиваются в правильном направлении, от примитивных механизмов ко всё более совершенным (М-П-А-Д-К-С).

Следует ли помогать этому развитию или оно может идти само по себе без участия человека?

Если ждать милостей от природы, то их можно и не дожидаться, поскольку существуют природные и техногенные катаклизмы и катастрофы. Всё это уже на Земле случилось и отбрасывало человечество назад на сотни тысяч лет развития. Об этом свидетельствует масса древнейших артефактов. Новейшие археологические находки свидетельствуют, что наша цивилизация на Земле далеко не первая и, возможно, не последняя. Предыдущие исчезали полностью или в основном.

Должны ли мы полагаться на помощь инопланетян или опекающих нас богов? Ждать от них подсказок, помощи в преодолении катаклизмов или надеяться на себя? В обычной жизни мы предпочитаем не надеяться на независимые от нас силы. У нас нет оснований полагаться на какого-либо спасителя со стороны.

Разве существуют на Земле силы, гарантирующие нам безопасное будущее? Нет таких сил, кроме самого человека, желающего всех благ своим потомкам. При каких обстоятельствах на Земле будет более безопасно, если мы об этом позаботимся сами или если будем полагаться на какие-то неподвластные нам силы? Очевидно, что свою судьбу нам следует брать в свои руки.

Организационные системы должны постепенно совершенствоваться, во-первых, для того, чтобы соответствовать реальному состоянию деятельности, а во-вторых, для того, чтобы накапливать потенциал для организационного движения вперед. Если у вас в организации ведущую роль пока играет А+д пара МС, но со временем планируется Д+а, а затем и Д+к, то это полезно заранее иметь в виду.

Так, имеющееся авторитарное регламентирование прав и обязанностей постепенно можно заменять или дополнять использованием договорных, согласованных правил сотрудничества. При этом вертикальный принцип единоначалия должен постепенно заменяться на более горизонтальные договорённости, осмысленное, сознательное обоюдовыгодное сотрудничество. Но поскольку планируется со временем освоение каких-то коллегиальных элементов, то использование единоначалия должно смягчаться, по возможности учитывать мнение исполнителей.

При освоении Д+а МС серьёзное внимание следует уделять форме оплаты труда. По размерам она всё больше должна ориенти-

роваться на рыночный уровень по соответствующим специальностям. В оплату труда постепенно надо вводить нормирование, учёт не только количества, но и качества работы. Если же на вашем предприятии освоен договорной механизм, но он не позволяет достаточно эффективно стимулировать качественное решение наиболее сложных задач, то используемые договорные формы следует дополнить коллегиальными элементами сотрудничества (Д+к). Для этого при формировании соответствующего коллектива следует всё больше отдавать предпочтение наиболее квалифицированным и социально зрелым работникам, искренне, а не только корыстно, болеющим за дело. Их постепенно надо будет не только привлекать к коллегиальным обсуждениям проблем и совместному принятию решений, но и более открыто их информировать о ходе дел. Коллегиальные отношения значительно более доверительные, открытые, чем договорные. Здесь может возникнуть противоречие между личными и коллективными интересами. Нужно постараться органично совместить эти интересы. В принципе, это возможно.

Роль руководителя в этом процессе очень тонкая и важная. Так последовательно и постепенно может развиваться организационная система. При этом производственная деятельность предприятия не должна ухудшаться. Наоборот, от названных мероприятий работа должна только улучшаться.

Переход к использованию более совершенных механизмов сотрудничества, конечно, дело прогрессивное, но не всегда целесообразное. Желание освоения более совершенных МС следует сменить на поиск более эффективного механизма в данных конкретных условиях.

Раздел 8. КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГСИСТЕМЫ

§ 1. ЗАЧЕМ НУЖНА КОЛЛЕГИАЛЬНОСТЬ

Коллегиальность – это способ управления, при котором решения по общим задачам принимаются совместно группой компетентных лиц. Коллегиальность обычно противопоставляется единоначалию, очень распространённому авторитарному принципу принятия решений, нередко сопровождающемуся ошибками, субъективизмом, волюнтаризмом, зажимом критики, а то и нарушениями законности. Вопреки этому коллегиальность предлагает усиление роли специалистов, лучшее использование интеллектуального потенциала коллектива, предоставление каждому компетентному участнику возможности проявлять инициативу и знания при поиске совместных решений. Это приводит к большей открытости и ответственности, большей подконтрольности руководителей со стороны сотрудников, к более комплексному рассмотрению вопросов, более взвешенному принятию решений и большей их поддержке самими участниками.

По характеру и назначению коллегиальность может быть очень разной – от чисто совещательной и рекомендательной до использующей строгий консенсус в принятии юридически обязывающих к исполнению решений. В одних случаях использование коллегиальности осуществляется для расширения причастности членов коллектива к принятию и выполнению важных решений, разделения прав и ответственности (например, при выборах депутатов, распределении премии в бригаде или прибыли между учредителями). Во многих случаях коллегиальность может выступать препятствием от попыток самоуправства руководителей, нарушения законов, а в иных – используется ради нахождения наиболее взвешенного, правильного, всесторонне продуманного и достаточно надёжного решения.

Эти причины объективно становятся всё более актуальными, позволяющими качественнее решать сложные проблемы современных организаций. Освоение коллегиальности (механизма коллегиального сотрудничества) – это исторический шаг развития пострыночной организации, что сегодня очень важно для экономически развитых стран, а в среднесрочной перспективе станет актуально и у нас, после

того как будет достаточно полно освоено применение договорного механизма.

Коллегиальные обсуждения и обмен мнениями способствуют ускорению роста компетентности участников и качества принимаемых ими решений. Организационное развитие в наше время в основном использует три организационные формы: 1) авторитарно-принудительную (А+п, в отсталых странах), 2) авторитарно-договорную (А+д, Д+а, «выгодное главенство» и «рынок», в развивающихся странах), и 3) договорно-коллегиальную (Д+к, «зрелый рынок», в экономически развитых странах).

В хозяйственной жизни Европы, Северной Америки и Японии примерно с XVI-XIX вв широко использовались, а нередко и господствовали рыночные (Д+а) авторитарно-договорные отношения (А+д), тогда как в развивающемся мире всё ещё преобладают авторитарно-принудительные формы организации (А+п и П+а), во многом соответствующие феодальным отношениям.

Поскольку более совершенные механизмы в принципе позволяют успешнее решать наиболее сложные задачи, то Европа и США в своё время благодаря опережению в социальном развитии экономически и технически стали наиболее развитыми регионами мира, смогли занять ведущие позиции в мировом разделении труда, в финансовой и инженерной сферах.

Но этот рыночный организационный ресурс к сегодняшнему дню на Западе во многом себя исчерпал, и сейчас старая Европа и США эффективно, как прежде, развиваться на его основе не могут. Они организационно во многом застряли на этапе «зрелого рынка» (Д+к), запутались и даже пытаются вернуться к предыдущим формам организации хозяйственной жизни (Д+а, «рынок»). Для стран СНГ более традиционные рыночные принципы хозяйствования (Д+а) ещё достаточно актуальны, поскольку не все их возможности ими освоены. Какое-то время они ещё могут способствовать развитию экономики за счёт улучшения использования договорного механизма. Трудно сейчас точно предсказать, сколько ещё времени странам СНГ можно будет развиваться за счет использования потенциала договорного механизма. Возможно, у нас в запасе есть не менее 10-20 лет.

Но в экономически развитых странах рыночные отношения основной свой потенциал организационного развития уже исчерпали. Они

всё более становятся внутренне противоречивыми. Перспективные проекты развития у них всё чаще буксуют, не давая необходимой отдачи. Новые научные и промышленные проекты всё чаще срываются. Их руководители всё реже находят эффективные решения и вынуждены нарушать соглашения и законы. Вместо достигнутого уровня социального развития в 60-70 ус («зрелый рынок») США всё чаще скатываются на уровень 40-50 ус (А+д) «выгодное главенство», где большую роль играет авторитарный механизм. Это шаг назад, который тормозит и лихорадит экономику. В таких условиях хозяйственные единицы не могут обеспечивать надежные и приемлемые доходы населению. Растёт безработица и обнищание работающих. Развивается глобальный системный кризис. Конкуренция всё чаще превращается в неприкрытую экономическую агрессию, незаконные санкции уровня 20-30 ус («принуждение»). США пытаются переложить тяготы идущего кризиса на другие страны. В ближайшие годы мировую систему рыночного хозяйствования ждут всё более тяжёлые времена.

В таких условиях **для наиболее развитых экономик мира освоение коллегиального механизма сотрудничества становится основной стратегической возможностью выхода из создавшегося катастрофического положения в организационной сфере.**

Но, имея многовековую инерцию борьбы за «священное право частной собственности», развитые страны идеологически, морально и мировоззренчески не готовы принять новую, коллективистскую парадигму общества, основанного на использовании коллегиального механизма. Однако другого пути социального развития нет. Отказываясь от коллективистских начал, капитализм обречён на глубокий, затяжной кризис, из которого он ошибочно пытается вырваться традиционными рыночными и дорыночными мерами: созданием торговых и военных союзов, давлением на других участников рынка, использованием глобальных финансовых инструментов подчинения, применением к конкурентам экономических и политических санкций, грубым отъёмом капитала у конкурентов, провоцированием конфликтов, устройством «цветных революций», торговых и других войн (информационных, гибридных, идеологических, энергетических и религиозных), включая войны за ресурсы полезных ископаемых.

Пытаясь сохраниться, старый капиталистический мир готов разжигать национализм, использовать нацизм, фашизм, этнические, генетические и религиозные войны, сворачивать демократические институты и балансировать на грани мировой войны. Это всё только подтверждает фатальность общего кризиса капитализма. Поэтому вопрос о выживании современной цивилизации рыночного типа сегодня приобрёл актуальность и прямо зависит от успешности дальнейшего организационного развития. Необходимость освоения коллегиального механизма обусловлена появлением множества организационно более сложных задач, которые иными, более простыми, механизмами не могут быть решены с конкурентоспособным качеством. В результате предприниматели сталкиваются с неразрешимыми противоречиями между ценой и качеством их продукции. Спрос становится недостаточным и бизнес прогорает. В других случаях качество услуг бизнеса становится неприемлемым.

Освоение коллегиального МС – настоятельная историческая необходимость.

Капитализм не породил строго научных знаний о путях общественного развития. Он их заменил демагогическими лозунгами свободы предпринимательства, свободы от ответственности за состояние общества и верой в доллар. Между тем ТОД показывает естественный путь посткапиталистического развития ведущих стран – освоение организационных систем коллегиального типа (К+д) и необходимость признания приоритета общественных интересов над личным.

Объективные тенденции развития механизмов сотрудничества убеждают в том, что коллегиальный механизм открывает новые огромные возможности в усилении творческой деятельности, повышении ответственности, максимальном вовлечении ресурсов участников в общее дело, повышении гуманистических начал оргсистем.

Но не стоит обольщаться. Коллегиальный организационно-технологический и экономический уклад будет на порядок сложнее рыночного. Прежде чем его практически осваивать, он должен быть теоретически осмыслен и принят психологически. К этому пока мало кто готов. Запад – идеологически, а мы – организационно.

России тоже следует готовиться к постепенному освоению в средней перспективе договорно-коллегиальных форм сотрудниче-

ства, тем более что опыт социалистического строительства в СССР отчасти сохранился в нашей культуре и ментальности. В этом отношении мы всё-таки ближе к возможности использования коллегиального механизма, чем развитые страны.

Сегодня в некоторых задачах уже можно пробовать использовать элементы коллегиальности. Поэтому нам тоже следует теоретически осмыслить организационные системы коллегиального типа, чему и посвящён настоящий раздел книги.

О коллегиальности распространено примитивное представление, которое причисляет к ней простое вовлечение большого числа сотрудников в процесс принятия решений. Это – грубая ошибка. Механическое увеличение числа голосующих или принимающих решение ни на йоту не продвигает оргсистему к выработке наиболее эффективных решений, а вот ответственность зачастую размывает.

Простое увеличение численности голосующих не приближает к истине, поскольку «средняя температура по больнице» ничего не даёт. Впрочем, кое-кто думает, что на глазах большого числа сотрудников многие руководители постесняются говорить и делать глупости во вред коллективу. Это верно, если собрались только компетентные и порядочные люди. А если нет? Тогда какой-нибудь демагог может воспользоваться информационной открытостью, некомпетентностью в чём-то других участников и принципом уважения каждого мнения, чтобы подsunуть коллективу предложение с ошибочным решением, настаивая на нем.

§ 2. ПРЕДПОСЫЛКИ ОСВОЕНИЯ КОЛЛЕГИАЛЬНОГО МЕХАНИЗМА

Для правильного использования механизмов сотрудничества следует учитывать приемлемые требования к параметрам ментальности участников сотрудничества и соблюдать методы соответствующих механизмов. Для оценки возможностей использования разных механизмов нужно уметь определять величины готовности и способности сотрудничающих решать поставленную задачу, а также степень доверия между участниками.

Конечно, пытаться формализовывать и измерять человеческие чувства, мысли и внутренний настрой – дело неблагодарное. Многие сомневаются в возможности таких измерений. Но, как мы констатировали ранее, Теория организационной деятельности исходит из целесообразности и необходимости использования количественных оценок всех параметров оргсистем и широко их использует. Очень точных методов для этого пока не создано, тем не менее, с помощью теста Г. Ваниева можно оценивать степень **желания** решать поставленную задачу, степень **умения** это делать и взаимного **доверия** участников сотрудничества (ЖУД). Характеристики этих параметров приведены в таблице 1 по всем механизмам, которые названы в пятой графе таблицы.

Таблица 1.

ХАРАКТЕР ЖЕЛАНИЯ	ХАРАКТЕР УМЕНИЯ	ХАРАКТЕР ДОВЕРИЯ	Степень разви- тия в %	Соответ- ствует МС
Не осознаёт, зачем делает	Подражает машинально выполняет сигналы	О партнёрах не задумывается	0	Маши- нальному
Не желает, но вынужден выполнять приказы	В основном не умеет, но по приказу делает как может	Боится угроз, признаёт принуждающего	20	Принуди- тельному
Выполнит указание лишь из уважения к начальнику	Может следовать авторитетным указаниям	Надеется на уважаемого им старшего	40	Авторитар- ному
Сделает за встречную услугу	Выполняет соглашения в рамках договорённостей	Доверяет репутации и обещаниям партнёра	60	Договр- ному
Осознаёт свой общественный долг	Может участвовать	Доверяет совместным решениям	80	Коллеги- альному
Сам желает решить задачу	Полностью знает и может решить задачу	Надеется на себя и других	100	Саможе- ланному

Указанные степени ЖУД (желания, умения, доверия) являются минимально требуемыми для указанных механизмов. Скажем, степень

желания (А) «Может лишь из уважения к старшему» предполагает необходимую и достаточную величину желания в 40%. Но обычно не помешает, если величина желания или умения окажутся больше указанной величины, скажем 50% или 55%, и даже 60%. Рассматривать надо все три параметра. Для работы же соответствующего механизма нужно, чтобы все три параметра были равны или превышали указанный в таблице минимально требуемый уровень для рассматриваемого механизма.

Таким образом, зная параметры желания, умения и доверия (степень в %) конкретного человека, можно оценивать их соответствие различным механизмам.

Всё это полезно знать, когда требуется создавать оргсистемы определённого уровня развития, когда нужно оценивать степень готовности ментальности конкретного работника использовать тот или иной механизм¹.

Если же величины (одна, две или все три) меньше указанных в таблице 1, то скорее всего придется пользоваться какими-то более простыми, менее совершенными механизмами сотрудничества (в приведенном примере – авторитарным), что далеко не всегда подходит для решаемых задач.

Количество лиц, принимающих коллегиальные решения, может быть от двух человек до целого коллектива. Всё зависит от конкретных условий, целей сотрудничества и ментальных параметров участников.

Главная причина ограничения количества участников коллегиального сотрудничества – вышеуказанные минимальные 80% ЖУД. Это означает, что для участия в коллегиальном принятии решений все члены коллектива изначально уже должны весьма положительно относиться к совместно решаемой задаче, в основном уметь её решать и вполне доверять остальным участникам.

У каждого механизма свой диапазон преобладания отношений. Таких диапазонов 6: машинальный (0 -10 ус), принудительный (10-30 ус), авторитарный (30-50 ус), договорной (50-70 ус), коллегиальный (70-90 ус), саможеланный (90-100 ус).

¹ См. Г.Ваниев. «Атлас организационных систем»,

Если эти диапазоны, так или иначе, совпадают с графиками ментальности работников, то у них имеет место соответствующий внутренний настрой, т.е. готовность к использованию этого механизма.

Зная названные параметры ментальности индивида, можно оценить его возможности сотрудничества с помощью разных механизмов.

С помощью теста Ваниева (testvanieva.kz/pers) можно, например, оценить по указанным нормам преобладающие параметры ментальности у членов условной футбольной команды (см. таблицу 2) со следующими величинами ЖУД:

Таблица 2.

ПАРАМЕТРЫ МЕНТАЛЬНОСТИ ЧЛЕНОВ СПОРТИВНОЙ КОМАНДЫ

Участники	Желание	Умение	Доверие	Приемлемый МС
ТРЕНЕР	100	95	100	Коллегиальный
ПОМОЩНИК ТРЕНЕРА	100	80	<u>40</u>	Авторитарный
КАПИТАН КОМАНДЫ	100	<u>80</u>	100	Коллегиальный
ИГРОК А	90	90	<u>80</u>	Коллегиальный
ИГРОК Б	95	<u>60</u>	90	Договорный
ИГРОК В	80	50	<u>48</u>	Авторитарный
ИГРОК Г	100	45	<u>30</u>	Принудительный
ИГРОК Д	90	60	<u>50</u>	Авторитарный
ИГРОК Е	100	50	<u>45</u>	Авторитарный
ИГРОК Ж	100	70	<u>55</u>	Авторитарный
ИГРОК З	90	<u>40</u>	50	Авторитарный

Достаточные (приемлемые) предпосылки для коллегиального сотрудничества ($\Rightarrow 80\%$) имеют только три человека (тренер, капитан команды и игрок А). Они между собой могут, в принципе, сотрудничать коллегиально, если это целесообразно с позиций сложности решаемых задач, доверия и освоения процедур этого механизма. Один игрок (Б) способен сотрудничать не выше договорного механизма (ниже сможет). Тренер вполне может с ним сотрудничать в договорном ключе. С игроком Г тренер эффективно может сотрудничать пока

лишь с помощью принудительного механизма, а с остальными (6 человек) – на основе авторитарных или авторитарно-принудительных отношений.

Желания играть и выигрывать, используя коллегиальный МС у всех достаточно. Но многим не хватает умения и доверия товарищей для использования коллегиальных отношений.

Таким образом тренеру для работы с командой в целом чаще всего придётся использовать авторитарный или авторитарно-принудительный механизмы. И гораздо реже опираться на более совершенные механизмы из-за того, что большинство спортсменов к более совершенным отношениям ментально не готовы. Кстати, это весьма распространённая ситуация в любительском спорте.

В профессиональном спорте управление часто осуществляется на основе авторитарно-договорных отношений. В рыночных условиях организация сотрудничества существенно более сложная. В спорте для этого создаются соответствующие должности: антрепренёр, импрессарио, спортивный менеджер, спортивный агент, профессионально разбирающиеся в организационных тонкостях спорта или шоу-бизнеса при рыночных отношениях в спорте, чтобы уметь строить максимально эффективные отношения со спортсменами, тренерами и создавать доходы.

В присутствии всех членов рассматриваемой в таблице 1 команды тренер скорее всего будет использовать в работе авторитарно-принудительный механизм (А+п или П+а), а в более узком кругу с указанными лицами возможно применение и договорных отношений. Но любое сотрудничество должно быть соответствующим образом организовано, оформлено и отлажено использование его методов.

Можно ли повысить степень развития ментальности индивида, (тех или иных её параметров)? В принципе возможно. Но всё зависит от конкретных условий сотрудничества, параметров ментальности, личных целей и способностей организатора. Труднее и важнее всего повысить **желание** решать задачу, особенно если индивид воспитан в негативном отношении к ней. Кстати, желание можно повысить искусственно, установив достаточно привлекательный стимул. При массовом и постоянном применении материальных стимулов требуются повышенные затраты, которые для многих организаторов могут оказаться неподъёмными.

В принципе возможно повысить и **умение** решать задачу. Это требует обучения, а для обучения неплохо бы иметь большое желание, базовую подготовку и соответствующий опыт.

Для сотрудничества нужен и третий параметр ментальности – **доверие**. Без него согласованного сотрудничества не бывает. Доверие формируется на основе положительного опыта прежнего сотрудничества. Таким образом, нехватка величин параметров ментальности в принципе частично устранима и поправима. При определённом желании и наличии достаточных ресурсов можно разными способами улучшать параметры ментальности для применения более совершенных механизмов сотрудничества.

Для коллегиального сотрудничества необходима хотя бы небольшая группа весьма умелых и грамотных единомышленников, доброжелательных друг к другу, объективно имеющих или могущих иметь общие интересы.

§ 3. ПРОЦЕДУРНЫЕ НОРМЫ

Как осуществляется коллегиальное сотрудничество в наиболее общем виде? Допустим, что речь идет о трёх лицах из предыдущего примера: тренере, капитане команды и игроке А. Все они болеют за дело, очень желают успехов команде, доверяют друг другу и являются наиболее компетентными лицами настолько, что способны при необходимости подменять друг друга в работе. Впрочем, это не обязательно. У них действует правило: важные решения принимать только коллегиально. То есть у каждого есть право вето, и без полного согласия никаких важных решений не принимают. Эта тройка периодически собирается на совещания, анализирует возникающие проблемы и задачи команды, совместно находит и принимает нужные решения, которые потом реализует.

Если эта коллегиальная тройка, например, приняла решение о плане очередной игры, то каждый из троих обязан строго выполнять этот план и требовать того же от остальных. Отмена или изменение принятого плана требуют нового коллегиального решения тройки. Вместе с коллегиальным принятием плана, скажем, тренеру может

быть предоставлено право оперативно самостоятельно менять согласованный план игры с учётом новых обстоятельств. Впрочем, это исключение из правила, вызванное спецификой условий решения задачи.

Вознаграждения в спорте обычно осуществляют авторитарно (т.е. решением тренера или вышестоящего начальства) либо договорному (в соответствии с результатами соревнований и правилами награждений). В рассматриваемой тройке вознаграждения должны распределяться только коллегиально, консенсусом (если это допускается правилами).

Достоинства такой коллегиальной микрооргсистемы заключаются в том, что между её членами устанавливаются очень доверительные, доброжелательные отношения, взаимная требовательность, максимальная справедливость и объединение способностей.

Под «коллегиальными» органами нередко подразумеваются совещательные органы, решения которых для руководителя не обязательны и имеют рекомендательный характер. Руководитель может принять к сведению решение большинства, но может и проигнорировать его. Какая-то польза от таких «обсудательно-совещательных» органов бывает. Но строго коллегиальным нормам они не соответствуют. Скорее всего, они относятся к авторитарно-договорным формам принятия решений. Руководитель выносит некоторые вопросы на совместное обсуждение, но придаёт ему определённую направленность даже вопреки мнению значительной части участников.

Таким псевдоколлегиальным образом зачастую работают судейские, учёные, технические или научные советы, медицинские консилиумы и т.п. органы. В них авторитарный руководитель обычно сам формирует, утверждает или навязывает свой состав участников, задаёт настрой и позиции членов по основным вопросам. Благодаря административному ресурсу предварительно склоняет отдельных участников к поддержке своего мнения. Голосование в таких условиях становится формальной процедурой, говорящей не о том, что действительно думают участники об улучшении дела, а о том, насколько каждый лоялен авторитарному начальству. Такого рода процедуры принятия решений назвать коллегиальными в строгом смысле этого слова, конечно, нельзя, поскольку нарушаются все

принципы этого механизма. Коллегиальные по названию они зачастую используют неофициальные авторитарные или договорные методы сотрудничества.

Во-первых, состав голосующих в коллегиальных системах не должен формироваться лишь руководителем этого органа, поскольку подконтрольный не должен подбирать контролирующих. Во-вторых, руководитель (координатор) не может сам определять, какие вопросы решаются коллегиально, а какие иными способами. Ему не следует самолично определять все информационные потоки, которыми могут пользоваться участники коллегиального принятия решений. В-третьих, заработок участников не должен зависеть от личной воли начальника. Он не должен сам формулировать варианты решений, подсчитывать голоса, трактовать и оформлять решения, поскольку это всё позволяет (в разной степени) тенденциозно интерпретировать принимаемые решения. Иначе происходит лишь дискредитация официально предусмотренной коллегиальной процедуры принятия решений. Эту функцию должен исполнять коллегиально выбранный секретарь совещания. В противном случае под формальным прикрытием коллегиального механизма может неофициально использоваться договорный (скажем, происходить сговор) или авторитарный (давление начальства, административный ресурс) со всеми их особенностями и недостатками.

Выступать в тоге демократа и либерала склонны сегодня многие. Но строго соблюдать правила и процедуры коллегиальности готов далеко не каждый руководитель.

ПРАВИЛА ПРОЦЕДУР ПРИНЯТИЯ КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

1. Участниками коллегиального принятия решений могут быть только лица, лично желающие решить стоящую перед коллективом задачу, достаточно компетентные в её решении и официально получившие от коллегиального органа право участвовать в принятии совместных решений в соответствующей сфере деятельности (при ясно очерченных интересах, задачах и проблематике). Если у индивида желание решить поставленную задачу составляет, например, не более 40%, т.е. «выполнит указание лишь из уважения к начальнику»,

то для коллегиального сотрудничества этого недостаточно. Это уровень лишь авторитарного механизма.

2. Правила оценки компетентности членов коллегиального органа и порядок их включения в состав коллегиального органа обычно оговариваются в уставных документах и положениях о подразделении. Участники коллегиального принятия решений должны быть где-то записаны и объявлены (например, на сайте организатора, координатора или коллектива).

3. Если вопрос оперативный и не очень сложный, то процедура его обсуждения и принятия решения может быть следующей. Организатор оповещает всех участников о теме, времени и месте совещания, а когда все соберутся,



чётко формулирует проект решения (лучше письменно), объявляет, какие проекты решений поступили, предлагает присутствующим высказать свои мнения. Если обнаруживается полное единство позиций, то руководитель озвучивает их и ставит на голосование формулировку общего решения. Если же обнаружится,

что для выработки общего решения требуется много времени, а его в данный момент нет, то принятие решения по этому вопросу переносится на другое время.

4. Если между участниками коллегиального сотрудничества имеется автоматизированная связь (Интернет и соответствующий сайт для принятия решений), то автоматизированная система может параллельно информировать участников о темах и проблемах, ждущих коллегиальных решений, собирать мнения участников и вместе с ними формулировать проект общего решения и подсчитывать голоса. Когда вопрос не очень сложный и разброс мнений невелик, то часто возможно автоматизированное голосование и формулирование общего решения, если никто не возражает (не использует право вето).

5. Круг коллегиально решаемых вопросов и список участников должны определяться этим же коллегиальным органом. Никто, кроме него, не может исключить участника или его мнение из голосования. Если правила коллегиальности единодушно изменяются, то в нормативные документы следует внести поправки, официально отменив старые и установив новые правила принятия решений. В противном случае будут нарушены принципы обеспечения ответственности и принятия решений.

6. Решение считается принятым коллегиально, если все участники его осознанно приняли, добровольно поддерживают, и никто из них не выступает против (не налагает на него вето).

7. Каждый участник коллегиального органа должен быть непременно заинтересован в эффективной деятельности своей организации (общей для участников) и, соответственно, иметь с остальными участниками конструктивную общность интересов. В противном случае человек не может быть участником такого коллегиального органа.

8. Коллегиальное решение считается принятым, если голосование проведено с полным соблюдением духа и буквы установленных правил и никто из участников его не оспаривает или не высказывает сомнений.

9. Степень компетентности участников может быть разная, но минимально достаточная – 80%. Это уровень вполне знающих дело людей. Между участниками недопустимо неравенство прав при обсуждении любых вопросов. Все официально участвующие в обсуждении и принятии коллегиальных решений должны иметь равные права в получении и использовании информации, в высказывании своего мнения и аргументов, в отстаивании своей позиции. Недопустимо создавать или допускать индивидуальные преимущества в получении информации, формулировании вариантов решений, высказывании своего мнения, выслушивании мнений других, в ведении хода обсуждения, подсчёте голосов и объявлении решений.

Требуется не уравниловка в обеспечении нужной информацией, а недопущение в этом привилегий. Любой имеет право получить имеющуюся в оргсистеме информацию, но нельзя при этом кого-то

ограничивать в доступе и анализе информации. Не положено утаивать какие-то сведения, чинить препятствия другим в получении достоверной информации.

10. При коллегиальных обсуждениях различных мнений не следует равномерно делить на всех общий фонд времени выступлений, как в договорном механизме. При коллегиальном необходимо больше предоставлять времени тем, кто высказывает новые или оригинальные суждения и предложения. Одни и те же аргументы многократно заслушивать нежелательно. Это позволяет лучше изложить редкие и сложные мнения, что очень важно для нахождения и принятия наиболее правильного, тщательно выверенного решения.

11. Каждый участник имеет право задавать другим участникам вопросы по существу и получать на них конкретные, честные ответы.

12. Недопустимо умышленное утаивание или уничтожение полезной информации, искажение передаваемых кем-то сведений. Виновники этого могут лишаться слова или даже права на участие в принятии коллегиальных решений. Ложь при коллегиальном механизме – очень серьёзное, недопустимое преступление.

13. Возможно ли участие в обсуждении коллегиального решения лиц, официально не входящих в коллегиальную группу? Допустимо, но с согласия всех присутствующих. Мнение любого из них может быть заслушано и обсуждено, но этот участник имеет совещательный, а не решающий голос.

14. Член коллегиального органа может быть исключён из него, если сознательно нарушает настоящие правила, что должно быть коллегиально доказано, принято и зафиксировано.

15. Организатор принятия коллегиального решения не должен иметь никаких преимуществ на длительность выступлений и предложение вариантов решений.

16. Персональную ответственность за принятие коллегиального решения несут все участники, принявшие его. Точно так же каждый из них несёт ответственность за голосование (как «за», так и «против»), если в дальнейшем выявится, что решение причинило ущерб общему делу.

17. Роль председательствующего в коллегиальном органе должна быть в основном процедурной, минимально влияющей на выбор общего решения. Он, как и остальные, голосует и несёт за это

ответственность. Поэтому все тексты решений и позиции участников должны быть им зафиксированы и храниться в базе данных. Эта информация может быть использована для оценки в дальнейшем компетентности участников коллегиального сотрудничества.

18. Обычно коллегиальные решения голосуются открыто (для участников). Для остальных работников решение об открытости итоговой информации определяется участниками коллегиально.

19. В случае нарушения перечисленных правил принятые некорректно решения должны коллегиально отменяться. Ошибочные решения, не потерявшие актуальности, обычно повторно выносятся на коллегиальное обсуждение и принятие решения.

20. Если предусматривается принятие решений консенсусом, то каждый участник должен иметь право вето. Это значит, что решения принимаются только единодушно и любой голос против (или «воздержался») блокирует принятие решения. В таком случае объявляется, что решение пока не принято, и продолжает действовать предыдущее коллегиальное решение по обсуждаемому вопросу.

21. Повестка дня коллегиальных обсуждений должна приниматься или утверждаться большинством голосов, быть документально оформлена и объявлена каждому участнику за период, достаточный для подготовки к участию в нем (сутки, неделя, несколько часов). Председательствующий (или координатор) должен назначаться по возможности коллегиально, а при невозможности – большинством голосов, в крайнем случае в алфавитном порядке.

22. Если для принятия решений участникам необходимы какие-то из имеющихся материалов, то они должны быть им незамедлительно предоставлены организатором или владельцами этих материалов.

23. Если при коллективном обсуждении кем-то поставлен (поднят) какой-то вопрос, то компетентные лица должны по возможности дать на него ответ. Перечень выступающих регулирует руководитель коллегиального органа. Каждый обсуждающий должен быть открытым, доброжелателен и конструктивен.

24. Коллегиальное решение не может быть принято, если не на все заданные вопросы получены содержательные ответы. По некоторым вопросам может быть большой разброс мнений. Например,

надо коллегиально установить размер месячной премии 12 работникам. При этом каждый из членов бригады может предложить свою величину по каждому участнику, что обычно обнаруживает большой разброс мнений. Для того, чтобы решение носило коллективный характер и учитывало мнение каждого, можно предложить всем членам бригады записать или ввести в компьютер предлагаемую им величину премии каждому, кроме самого себя. Затем определяется среднеарифметическая величина введённых сумм по каждому работнику отдельно и предлагается на утверждение собранию бригады.

Иногда удобнее рассматривать не конкретные суммы денег, а оценки качества работы по 5-балльной системе. Премияльный фонд можно разделить пропорционально полученным средним оценкам работников с учетом отработанного времени каждым. Если за рассчитанные средние величины проголосуют все, то это и будет коллегиальное решение. Обычно за такое решение, учитывающее оценки каждым каждого, голосуют все.

25. Среднеарифметическая величина различных мнений в некоторых случаях далеко не показательна, как, скажем, средняя температура по больнице. Она может скрывать или искажать влияние важных факторов. Так, например, консилиум врачей решает вопрос о необходимости сделать хирургическую операцию. Разброс мнений может быть очень большим, от «не делать» до «обязательно делать».

При этом особенно важно знать не усреднённое мнение присутствующих, а коллективное мнение в первую очередь профильных специалистов, наиболее опытных или последних из обследовавших больного врачей. Круг голосующих может быть сужен до нескольких самых компетентных лиц.

В некоторых случаях для более качественного и ответственного решения вопроса можно предварительно коллегиально оценить компетентность каждого участника с получением сначала средних величин компетентности каждого, а потом среди самых компетентных можно провести голосование, которое определит, делать ли операцию.

При этом, например, предусматривать следующие пять вариантов ответов: «не делать операцию» – 1; «делать в самом крайнем случае» – 2; «лучше не делать, чем делать» – 3; «лучше делать, чем не делать» – 4; «операция обязательно нужна» – 5. После такого голосования полученные оценки умножаем на предварительно полученные индивидуальные коэффициенты компетентности каждого из голосовавших и подсчитываем общую средневзвешенную величину. Результат может быть, например, 4.5, что по принятой шкале можно трактовать как «преобладает мнение, что следует делать операцию». Такой проект коллегиального решения выносится на открытое голосование.

26. Как быть, если консилиум не находит варианта единодушного решения и не утверждает значение средневзвешенной величины? Это, скорее всего, означает, что данный состав консилиума по индивидуальным параметрам ментальности не соответствует коллегиальному механизму. В таком случае следует либо попытаться найти более компетентных участников или провести детальное обсуждение вопроса для углубленного осмысления стоящего вопроса, либо перейти на использование договорного или авторитарного механизмов сотрудничества, что должно быть официально зафиксировано руководителем коллегиального органа.

Способы оценки можно отличать по их характеру:

- «за» и «против», «согласен – не согласен»;
- по 5-балльной системе оценок;
- по 10-балльной системе;
- по 100-балльной системе и т.д.;
- «утвердить», «не утверждать», «решение отложить»;
- «совершенно верно», «верно», «довольно верно», «в чём-то верно», «неверно», «абсолютно неправильно».

По порядку учёта голосов можно отличать:

- один голос – один балл (пример – голосование членов кооператива);
- голоса иногда считаются по количеству акций владельцев или по величине занимаемой площади (скажем, при платежах за жильё);
- каждый голос может умножаться на рейтинговый коэффициент голосующего, и эта величина используется для подсчёта набранных голосов или баллов с учётом какого-то рейтингового фактора.

Для того, чтобы решение считалось утверждённым, должен существовать определенный порядок подсчета голосов:

- в некоторых случаях авторитарного и договорного принятия решений используется простое большинство голосов;
- иногда целесообразно квалифицированное большинство голосов (с установлением достаточного минимума);
- достаточной в коллегиальном механизме может считаться только 100% поддержка решения участниками;
- при неизбежности большого разброса голосов можно рассчитать суммарный или средний балл для предложения объявить его общим решением;
- в качестве голоса (или его веса) могут использовать различные показатели: стаж работы, величина среднего заработка и др.);
- если нужно бороться с субъективизмом, то некоторые голоса могут исключаться как некачественные. Для этого отбрасываются крайние по величине оценки и по остальным подсчитывается набранная сумма.

Насколько договорный механизм оказался более сложным для внедрения, чем авторитарный, настолько и коллегиальный сложнее договорного. Коллегиальная организация далеко не ограничивается рассмотренными выше процедурами. Она требует определённой социальной инфраструктуры, культуры общества, идеологии и внутреннего настроя. В целом помимо соблюдения процедурных правил нужен определённый внутренний настрой, соответствующая социальная среда, по крайней мере, для активной, взрослой части населения, определяющей социальное устройство общества. Насколько разнообразными могут быть условия, в которых принимаются коллективные решения, настолько и разнообразными могут быть правила и алгоритмы подготовки совместных решений. Должны учитываться: сложность задач, ментальность участников, уровень умений, характер взаимоотношений, привычные правила, навыки и ход решения общей задачи.

§ 4. СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ

Использование коллегиальных процедур принятия решений не может быть данью моде или игрой в демократию. Дело в том, что помимо достоинств коллегиальность имеет и недостатки. В частности, её процедуры довольно сложны, трудоемки и длительны. Поэтому коллегиально принимать решения по массе простых, не очень ответственных и очевидных вопросов нецелесообразно. Коллегиально, например, могут решаться следующие вопросы: установление диагноза сложных болезней или состояний организма, создание кооператива, распределение членами кооператива его прибыли. Нецелесообразно коллегиально решать такие оперативные вопросы, как суточный график работы, распределение инструмента на смену и так далее. Эти вопросы рациональнее решать авторитарно либо на договорной основе (т.е. по установленным правилам). В обоих случаях нет смысла тратить время на их каждодневное коллективное обсуждение. Это будет только тормозить работу и неоправданно расходовать ресурсы.

Нет смысла решать коллегиально вопросы минимальной сложности, не требующие большой ответственности и не вызывающие принципиальных разногласий. В случаях, когда у участников не может быть общих интересов, коллегиальное принятие решений в принципе невозможно. Например, коллегиальное распределение единого премиального фонда между соперничающими лицами невозможно, поскольку уже из-за противоречивости их интересов и при взаимном недоверии единодушия они не добьются. Скорее всего, произойдет неконструктивный конфликт.

Не нужна коллегиальность, если в группе есть только один достаточно компетентный человек. Коллегиальность здесь бессмысленна. Она может привести к отторжению лучшего специалиста или незаменимого эксперта. Если заведомо известно, что в группе, принимающей решение, находятся только ментально незрелые лица (скажем, с преобладающей ментальностью П, А или Д), применение ими коллегиальных процедур приведет к ссоре или ошибочному решению. Коллегиальность – не панацея. Она полезна лишь в соответствующих ей условиях. В противном случае она причинит вред.

Сегодня в постсоветских странах освоение коллегиального сотрудничества обычно не столь актуально, как договорного. Коллегиальный механизм в хозяйственной практике почти нигде не применяется. Его освоение по сути, только начинается. Следует искать и осваивать сферы для его обоснованного применения. Это, прежде всего, сложные, ответственные задачи, требующие тщательной проработки даже на стадиях их проектирования и реализации. Коллегиально могут решаться задачи организации или ликвидации кооператива учредителями и др.

§ 5. РЕЙТИНГИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Любой механизм сотрудничества использует сугубо свои организационные инструменты. Каждому руководителю полезно их хорошо знать. Поэтому мы перечислим их в виде таблицы с учётом масштабов организационных систем. Строка коллегиальности в этой таблице отличается от всех других ведущей ролью компетентности. Это важное отличие и главная особенность коллегиального механизма.

Таблица 1.

ХАРАКТЕРНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, ЭЛЕМЕНТЫ И ИНСТИТУТЫ

МС	РАЗНЫЕ МАСШТАБЫ ОРГСИСТЕМ		
	МИКРО	МЕЗО	МАКРО
Маши- нальный	Подражание, повторы, выра- ботка навыков	Родовые ритуалы, коллективные ше- ствия, песни и танцы	Универсальные традиции: привет- ствий, миролюбия, госте-приимства и за- щиты
Принуди- тельный	Устрашение, покорение, по- давление, плене- ние, захват и обо- рона	Отряд, дружина, ла- герь, крепость, тюрьма, парад, учения, складыва- ющиеся правила наказа- ний	Военная организа- ция, армия, силовые структуры, диктатура, единая система нака- заний

Авторитарный	Лидерство, старшинство, подчинение младших старшим, послушание, соблюдение дисциплины	Руководство, штат должностей, распределение и делегирование прав, ответственности и полномочий, правила поощрений и награждений	Принципы единоначалия, табель о рангах, иерархическая система титулов, сословий, каст, иерархия монархии, общие праздники, система наград
Договорной	Договоры, контракты, соглашения, кредиты	Внутренние и внешние договорные отношения, порядок оплаты труда, ведение бухучёта, анализ, планирование и организация деятельности	Хозяйственное и гражданское право, финансовая система, тендеры, налоговая система, судебная система, арбитражи
Коллегиальный	Коллегиальное принятие и выполнение решений	Определение рейтингов компетентности , информационное обеспечение, системы контроля и организации коллективной деятельности	Общедоступные системы информационного обслуживания, стандарты рейтингов компетентности

Поскольку знания и умения имеют в этом механизме решающее значение, то главным отличием коллегиального механизма являются особое значение и ведущая роль компетентности участников. Ею определяются: полезность работника, его статус и место в социуме, возможности совместной деятельности. В этой связи целесообразно использовать понятие **рейтинг компетентности**, под которым подразумевать коллегиально установленный уровень компетентности работника для участия в выработке коллегиальных решений.

Имеется в виду, что согласовательная функция в коллегиальном механизме осуществляется широко относительно выбора действий, планов работы, оценки качества, формулировок суждений, оценки предложений, оценки результатов и др. Это может касаться разных сфер деятельности: производственных процессов, строительства, служебного транспорта, ремонта, бухгалтерского учёта, информационных технологий и т.д. Для коллективного принятия решений по каждой из этих сфер желательно иметь нескольких достаточно компетентных (т.е. имеющих достаточно высокие рейтинги компетентности) лиц численностью, скажем, от 4 до 12 человек, в крайнем случае

возможны и двое, которые совместно могли бы на коллегиальной основе вырабатывать общие, наиболее правильные решения в соответствующих сферах деятельности.

В зависимости от множества факторов и степени развития организации **рейтинги компетентности** могут устанавливаться по-разному: формально, по некоторым показателям (стаж, образование, специализация, достижения в этой сфере и др.); большинством голосов коллектива; руководителем на экспертной основе; по среднему баллу оценки компетентности специалистами в данной сфере; по средней оценке специалистов, имеющих высокий рейтинг компетентности в данной сфере.

Лиц, получивших достаточно высокие рейтинги компетентности в соответствующих сферах деятельности и получивших право на участие в принятии коллегиальных решений далее для краткости будем называть **коллегиальные участники**. Но поскольку компетентность у всех участников по множеству вопросов очень разная и с течением времени изменяется, то и величина рейтинга должна меняться. Для этого рейтинги должны периодически обновляться и уточняться, что делает этот процесс достаточно частым и трудоёмким. Справиться с ним можно только с помощью автоматизированной системы корректировки рейтингов компетентности.

Рейтинги компетентности могут использоваться как при выборе «коллегиальных участников», так и в процессе подсчёта голосов во время расчётов средневзвешенных количественных оценок. Кроме того, рейтинг компетентности может учитываться при выборе экспертов, наиболее ценных специалистов, наставников или кураторов для молодых работников.

Полагаю, что при освоении коллегиального механизма недостаточно пользоваться традиционными формами оценки компетентности: дипломами об образовании, сертификатами и субъективными оперативными оценками руководителей своих подчинённых. Во-первых, компетентность любого специалиста практически непрерывно растёт, падает или как-то изменяется. Во-вторых, отдельная случайная оценка компетентности может быть ошибочной. В-третьих, этот вопрос становится всё более важным, чтобы его можно было отдать на откуп случайным оценкам. В-четвёртых, современ-

ные организационные системы быстро усложняются, в них появляются новые элементы и процессы, и руководителю трудно во всем этом самому быть постоянно достаточно компетентным. Освоение коллегиальности – это перспективный вектор развития. Но эффективность коллегиального сотрудничества критически зависит от компетентности участников.

Если в организации имеется потребность принятия коллегиальных решений по ряду важных задач, то целесообразно иметь особую, автоматизированную, **систему оценки рейтингов компетентности**. Такая система должна предусматривать ввод в неё списков участников и задач (сфер), по которым должны определяться рейтинги компетентности, а также периодически вводиться текущие оценки компетентности участников по разным вопросам совместной деятельности, автоматический подсчёт рейтингов компетентности и их использование при подсчёте голосов для принятия коллегиальных решений по определённым задачам.

Оценки компетентности могут осуществляться разными способами. Наиболее удобно для математической обработки использовать числовые оценки (в баллах или долях). Так, например, при необходимости распределения премии можно предложить каждому члену бригады оценить по 5-балльной системе вклад каждого в результаты работы. Затем, подсчитав средние баллы, можно пропорционально им определить долю каждого члена бригады в премиальном фонде. Такой порядок исходит из того, что средние баллы достаточно объективно отражают мнение всех членов бригады о вкладе каждого в общее дело. Полученный усреднённый вариант премирования обычно не вызывает возражений, поскольку в определённой мере учитывает мнение каждого участника. Такое усреднённое решение может ставиться на коллегиальное утверждение консенсусом, общим открытым голосованием.

Но если у какого-то члена бригады может возникнуть серьёзное возражение или речь идет не об обычной месячной премии, а о существенно более крупных суммах, то до выставления оценок желательно провести в бригаде обсуждение проделанной работы и вклада каждого в общий успех. Такое обсуждение должно проводиться не по авторитарному, когда выступает только бригадир, а по

коллегиальному, т.е. совершенно открыто, с полным информированием присутствующих путём предоставления каждому возможности изложить своё мнение и выслушать мнения или возражения других.

Разрабатывая методики принятия коллективных решений, не следует сразу революционно бросаться в крайности. Любая методика должна учитывать степень социальной зрелости и компетентность участников, сложившиеся навыки и привычки, степень взаимного доверия и психологический климат в коллективе. Руководитель, который развивает организацию управления целенаправленно, по плану, не станет сразу коренным образом изменять сложившуюся систему, а будет последовательно и постепенно внедрять нужные положительные изменения. При таком режиме обеспечивается достаточно спокойное освоение новинок, без стрессов и шоков. Не стоит забывать, что не все в коллективе в равной мере психологически и профессионально готовы к элементам более совершенного механизма, особенно коллегиального. Кто-то не верит в непредвзятость чужих оценок, кто-то сам боится проявлять принципиальность, оценивая других.

Однако лица с активной жизненной позицией, с высоким рейтингом компетентности подобными проблемами обычно не мучаются. Они охотно принимают участие в обсуждении значимых вопросов и с желанием оценивают работу других, видя в этом возможность личного влияния на ход событий.

Помимо систем коллегиального голосования потребуются и системы сбора, выдачи и обсуждения исходных материалов для лиц, участвующих в выработке коллегиального решения.

Полагаю, что сегодняшнее слабое использование коллегиального сотрудничества обусловлено не только недостаточным развитием социальной зрелости работников предприятий и организаций, но и отсутствием эффективных систем принятия коллегиальных решений. Это явно перспективный объект автоматизации управления предприятиями.

§ 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИНЯТИЯ КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

Организация принятия коллегиальных решений может быть довольно разной и зачастую иметь смешанный характер и, в первую очередь, переходной, договорно-коллегиальный. Но порой возможны проявления и авторитарно-договорно-коллегиальных форм. Так, например, совет некой бригады формируется бригадиром по своему усмотрению (т.е. механизм А). Решения по размерам премирования совет бригады принимает коллегиально (т.е. при полном согласии, К), а утверждается это решение большинством голосов всех членов бригады (т.е. Д). Такой порядок, возможно, и не самый лучший, но реальный.

В принципе любой руководитель, использующий единоначалие, способен в той или иной форме развивать и применять более или менее коллегиальные формы принятия решений. Для этого он может, собрав часть подчинённых, заявить: «Такой-то вопрос очень важный, и я хочу, чтобы решение по нему было принято коллегиально. Пожалуйста, всем предоставлю слово, каждый может высказать своё мнение, но решение примем только в случае консенсуса, единодушия».

Конечно, это скорее будет малым экспериментом для активизации пассивных участников. Собрание в этом случае может превратиться в сумбурное «перетягивание каната». Да и в позициях участников могут отразиться реальная иерархия их подчинённости и превалирование личных интересов над общими, что будет мешать объективности изложения, обоснования позиций и чистоте голосования. В приведённом примере нет главного – наличия всех элементов и условий коллегиальных отношений, ведь они не только в обеспечении консенсуса. Коллегиальные отношения – понятие гораздо более широкое. Это и высокий уровень развития ментальности (80 %), и высокий уровень доверия, и высокая самостоятельность, довольно независимое положение, глубокое доверие друг к другу в коллективе, высокий уровень параметров ЖУД и соответствующая информационная система, отлаженность процедур обсуждения, согласования и принятия решений. Всё это должно быть выстроено, достигнуто и освоено. Требуется соответствующая культура обсуждений, умение

кратко, ёмко и доходчиво излагать мысли, достойно и уважительно спорить, уметь слушать и соглашаться с убедительными доводами. Всё это не приходит по мановению волшебной палочки, а появляется через организационное строительство, через опыт, формирование традиций и правил, навыков и умений. Это качественно новый уровень всей организационной системы, более высокий характер отношений сотрудничества.

Огромную роль в освоении коллегиальной организации могут играть современные информационные технологии. Имеющийся опыт показывает, что коллегиальные решения в условиях эффективной автоматизации могут быть весьма оперативными и хорошо обоснованными. В передовых, творческих коллективах у сотрудников объективно растут профессионализм, инициативность, самостоятельность, независимость, креативность, предприимчивость. Коллегиальная организация объективно способствует развитию этих качеств, что само по себе уже очень важное достижение.

Коллегиальная организация может постепенно вырастать из предыдущих форм. Например, на некоторых предприятиях в оплате труда используются так называемые **коэффициенты трудового участия** (КТУ). Их используют в дополнение к сдельной оплате труда для материального поощрения за качество, трудовую дисциплину, соблюдение техники безопасности и т.п. Индивидуальный КТУ может как повышать, так и понижать основной сдельный заработок рабочего. Зачастую в положениях об оплате труда предусматривают определённые нормы повышения или понижения КТУ (делая его больше или меньше единицы) в зависимости от предусмотренных условий и обстоятельств.

К сожалению, в этих положениях обычно не оговаривается, какой механизм сотрудничества (МС) при определении КТУ должен использоваться. Установление названных норм (повышения или понижения) по сути характерно для механизма Д, но на практике это скорее бывает Д+а механизм (договорно-авторитарный), т.е. КТУ существенно зависит ещё и от мнения бригадира, который обычно сам его выводит. Но если КТУ определяется коллегиально, с учётом мнения каждого члена бригады, то это уже может относиться к коллегиальному механизму или, по крайней мере, Д+К (договорно-коллегиальному). Поэтому в положениях об оплате труда следует

чётко прописывать процедуру определения КТУ. Объективность оплаты по труду и воспитательная роль КТУ весьма зависят от порядка организации определения КТУ. В конце концов технически, процедурно КТУ фактически может определяться на основе любого МС. И если конкретно не оговаривать порядок его определения, то возможны любые отклонения и извращения сути КТУ, вплоть до причинения им ущерба делу.

Таким образом, знание руководителями Теории организационной деятельности (ТОД) позволяет совершенствовать организацию (в т.ч. и оплату труда) осмысленно, постепенно и целенаправленно.

§ 7. ВЫПОЛНЕНИЕ КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

Любое решение чего-то стоит, если оно выполняется. Даже самое лучшее решение ничего не стоит, если не даёт результата. Поэтому осуществление решений – не только завершающая стадия управленческого акта, но его смысл и цель. **Очень важную роль играет отношение участников к поставленной им задаче.** Руководители, организаторы или ведущие обычно всегда желают выполнения задачи, особенно если они сами её поставили. Но исполнители (ведомые), далеко не всегда жаждут выполнить задачу (приказ, распоряжение), хотя именно они в основном реализуют решения.

Очень многое зависит от отношения исполнителей к осуществляемым ими задачам. Но оно во многом обусловлено используемым механизмом сотрудничества. Так, например, в принудительном сотрудничестве исполнители обычно изначально не имеют желания выполнять поставленную им задачу (приказ, запрет), и выполняют её только по принуждению, под воздействием страха, подавленности или осознания безвыходности ситуации. При этом сплошь и рядом их отношение к принуждающим лицам складывается негативное, а то и враждебное.

Принуждаемые частенько ищут оправдания безделью или плохой работе, а то и занимаются саботажем. Для обеспечения выполнения задачи принуждающим приходится непрерывно контролировать исполнителей, не давая им остановить работу или неправильно её выполнить. Чем сложнее поставленная задача, тем труднее выполнять её принудительно. Контроль, подавление, организация работы,

устрашение и наказания могут оказаться настолько трудоёмкими, что зачастую лишаются всякого экономического и делового смысла.

В авторитарном механизме исполнители обычно настроены уже не враждебно, но пассивно. Без присутствия руководителя и его указаний работа, как правило, идет вяло и быстро останавливается. В основной своей массе исполнители в авторитарном механизме ждут распоряжений руководителя, оценок и одобрения своих действий. Здесь бытуют поговорки «инициатива наказуема», «поперёд батьки в пекло не лезь». Таким исполнителям многие работы поручить к самостоятельному выполнению нельзя. Без должного контроля и побуждения к работе они их сорвут или испортят своим отношением к делу, низким качеством и недостаточной компетентностью.

Совсем иной настрой исполнителей к выполнению задач в договорном механизме. Здесь задачи выступают в виде соглашений, которые каждая сторона должна выполнить, если хочет исполнения партнёром встречных обязательств. Это побуждает исполнителей к действиям, приучает к большей самостоятельности и ответственности.

В то же время нельзя не отметить, что договорное сотрудничество организовывать значительно сложнее. Между участниками здесь складываются внешне доброжелательные, деловые отношения. Но заблуждаться по этому поводу не стоит. Партнёры ревностно контролируют друг друга и зачастую лишь играют роль друзей. Но это дружба ради собственной выгоды. Как только она становится невыгодной, так сразу отношения могут испортиться или прекратиться.

Кроме того, интересы сторон здесь часто не только не совпадают, но и вступают в противоречие, поскольку личные цели бывают прямо противоположными, и по окончании выполнения соглашения отношения могут больше не возобновляться. Для обеспечения приемлемого качества и срока выполнения партнёрами своих обязательств обычно требуется целый комплекс обеспечивающих элементов и институтов: множество законов и норм делового поведения, чёткое юридическое оформление сделок, единые стандарты по товарам, гарантии, страхование, кредиты, арбитражи и суды, надёжные правоохранительные органы, а также стабильная, предсказуемая конъюнктура рынка. Не обойтись и без опыта и предпринимательских

способностей. В противном случае сделки могут срываться или выполняться некачественно. Если же учесть, что деловая среда в долгие и частые кризисные периоды становится плохой, неустойчивой, непредсказуемой, то договорный механизм всё меньше отвечает требованиям эффективного функционирования экономики. Его ненадёжность в сложных условиях и стихийность проявлений становятся всё менее терпимыми.

Совсем иное положение при выполнении коллегиальных решений. Если исполнители принимали участие в их подготовке и принятии, то это у них совместное, осознанное, обдуманное решение, воспринимаемое почти как своё собственное. Это даёт лучшее восприятие задачи, более глубокое понимание её деталей, проблем, способов их решения, большее желание и умение решать задачу и доверие к коллегам. Таким исполнителям не требуются ни понукания, ни посулы, ни жёсткий контроль, ни указания сверху. Здесь исполнители сами хотят и могут совместно решать задачу. Отношение к ней такое, что участники часто готовы вовлекать в дело не только свои интеллектуальные, но и материальные ресурсы. Всё это очень повышает и умножает созидательный потенциал коллектива.

Таким образом, **в коллегиальном механизме самые благоприятные** (по сравнению с рассмотренными выше механизмами) **условия для эффективного выполнения решений**. Нет ничего лучше для дела, чем общность желания выполнить задачу, единство в понимании путей её решения, высокое взаимное доверие и взаимная поддержка. Сотрудничество в таких условиях становится не только очень эффективным, но может даже доставлять удовольствие.

§ 8. ПСЕВДОКОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Люди с упрощённым, механистическим складом мышления зачастую совершенно неправильно понимают коллегиальность. Они видят в ней только единодушный процесс голосования множества лиц, полагая, что это и есть коллегиальное сотрудничество, поскольку, дескать, «по закону больших чисел» так обнаруживается сермяжная правда или справедливость. Но это распространённая ошибка. Боль-

шое количество участников отнюдь не гарантия качества общего решения. Жизнь нередко демонстрирует обратное, когда в конце концов обнаруживается, что только один человек был прав, а тысяча его оппонентов глубоко заблуждалась. Качество коллегиальных решений обеспечивается не количеством голосующих, а целым комплексом факторов: 1) участием в голосовании только достаточно компетентных и независимых лиц; 2) достаточной заинтересованностью участников в успешном решении общей задачи; 3) взаимной требовательностью; 4) взаимным доверием; 5) строгим соблюдением процедур обсуждения и голосования. Достаточно не выполнить хотя бы один из названных пунктов, и коллективное решение может оказаться ошибочным.

Один мудрец не равносителен множеству дураков. Здесь качество (т.е. компетентность и заинтересованность) обычно важнее количества голосующих. Мало того, некоторые группы людей могут быть заинтересованы в саботаже решения поставленной задачи или желать провала руководителю. Для примера рассмотрим таблицу, в которой приводятся негативные формы поведения исполнителей при наличии у них возможности бесконтрольных и безответственных действий.

Таблица 1.

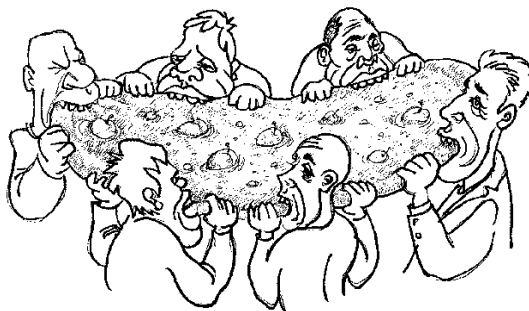
ДИАПАЗОНЫ ментальности	НЕГАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ, ОБУСЛОВЛЕННОЕ ИХ МЕНТАЛЬНОСТЬЮ
10-20 ус	Бестолковое послушание
20-30 ус принуждение	Злобное и скрытное сопротивление приказам и указаниям
30-40 ус строгое главенство	Стервозное недовольство, циничная лесть, продажность и моральная нечистоплотность. Использование превосходства в личных интересах и в ущерб делу
40-50 ус вгодное главенство	Использование служебного положения в корыстных целях
50-60 ус Рыночные отношения	Подозрительность к действиям партнеров, недоверие к обещаниям, подозрение в корысти и обмане, обсчёте и обвес, ненадёжность в соблюдении правил и обязанностей
60-70 ус зрелый рынок	Циничный прагматизм, умелый обман и обсчёт без формального нарушения законов
70-80 ус коллегиальность	Использование ошибочных или искаженных сведений
80-90 ус	Потеря информации

Статистика тестирования ментальности тысяч людей свидетельствует, что сегодня очень много лиц с ментальностью принудительного и авторитарного типов. Они нередко оказываются в ситуациях бесконтрольности, скажем, независимости от начальства. Это, например, солдаты срочной службы в последний месяц перед увольнением из армии, выпускники школы на выпускных торжествах, уволившийся работник, пришедший попрощаться с сослуживцами.

Эти лица уже выпали или выходят из системы принудительных либо авторитарных отношений. Послушание и уважение к бывшему начальству у них зачастую быстро исчезают и появляются приведённые в таблице действия. Солдат вдруг не хочет выполнять поручение сержанта, а выпускник школы проявляет неспровоцированную дерзость к учителю. То есть проявляется то, что ранее скрывалось силой действующих, привычных отношений.

Когда лицам такого уровня зрелости (авторитарно-принудительного) вдруг предлагается анонимно проголосовать по производственным вопросам, они тоже попадают в ситуацию безответственности и бесконтрольности, ведь анонимное голосование не вписывается в принудительный или авторитарный механизмы. Их «коллегиальное» голосование становится абсурдом, грубым нарушением всех пяти факторов обеспечения качества коллегиального решения. Никаких согласованных действий не получится. Наоборот, так сотрудничество может только нарушиться. Этот пример ещё раз подчеркивает, что для коллегиальности требуется не столько количество участников, сколько высокий уровень их компетентности и сознательности. Коллегиальность – это не только определённая процедура принятия решений, но прежде всего высокий уровень отношений сотрудничества.

Если сравнить качество отдельных решений, принятых в условиях П или А механизмов, с качеством множества коллегиальных решений, то нельзя заведомо и во всех случаях отдать предпочтение любому из механизмов. Однако если говорить обо всей массе решений,



то принятые в условиях П и А решения в среднем менее надёжные, хотя и более оперативные. Но исключительно важно, что коллегиальные решения имеют несоизмеримо большую поддержку для их реализации. В этом часто решающем аспекте коллегиальность превосходит все остальные, более простые механизмы, ведь любое решение ничего не стоит, если его невозможно осуществить.

Между тем масса авторов сосредоточивает своё внимание только на поисках лучшего или даже идеального решения, но не на создании организационных условий для возможности эффективных решений. И то, и другое требуется в равной степени. В этом вопросе коллегиальный механизм потенциально самый совершенный.

При этом надо стараться избегать ситуаций, в которых вместо объявленных коллегиальных процедур неофициально осуществляются договорные или даже авторитарные.

Если, например, члены кооператива таксистов установят коллегиальный порядок ежегодного перезакрепления кооперативных автомашин за водителями, то из-за отсутствия требуемых условий (допустим, параметры: Ж – 40%, У – 50%, Д – 30%) для коллегиального принятия решений общего коллегиального вердикта не получится. За более качественные, надёжные автомашины может начаться соперничество или конфликт. Препятствием к использованию коллегиальных отношений обычно выступают недостаточные уровни трёх предпосылок – желания, умения и доверия. Поэтому начинать осваивать применение коллегиальных вариантов принятия решений целесообразно с не самых сложных и спорных задач, по которым невозможно обеспечить наличие достаточных уровней названных предпосылок. И конечно никакое психологическое давление при использовании коллегиальности недопустимо.

§ 9. ПЕРЕХОД НА КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Итак, начинать освоение коллегиальных методов принятия решений следует с задач, по которым у участников имеются: 1) общие интересы; 2) достаточно большое желание участников решать задачу; 3) достаточная компетентность всех участников решения задачи; 4) достаточное доверие друг к другу. Если на все названные вопросы

объективно дается положительный ответ, то остаётся лишь освоить коллегиальные процедуры сотрудничества.

Сложность и трудоёмкость процедур организации коллегиального принятия решений в принципе преодолимы с помощью современных информационных технологий. То есть эта проблема во многом решаема. Автор давно и успешно использует эти методы и описал их в своих предыдущих работах.

Проблемы создают недостаточный уровень компетентности и социальной зрелости персонала. Но это мешает полноценному освоению даже договорного механизма сотрудничества. Многие люди, официально находясь в рыночных условиях, проявляют безответственность в выполнении своих обязательств, берутся выполнять работы, в которых они недостаточно компетентны, не доверяют другим, поскольку сами ненадёжны в деле.

Тем более это всё относится и к коллегиальным отношениям. В ряде случаев не все работники достаточно преданы общему делу, не отождествляют свои интересы с интересами коллектива, безответственно относятся к качеству своей работы, заботятся больше о своих доходах, чем об общем с коллегами благе и успешном решении общей задачи. Всё это не позволяет пока широко использовать коллегиальные отношения.

Какой же конкретный уровень ЖУД можно считать достаточным или близким к достаточному, если учесть, что внедряться сразу будет не чисто коллегиальный механизм, а договорно-коллегиальный? В таком случае достаточный уровень минимума желая, умения и доверия может не превышать 70%. Но ведь в процессе освоения Д+к механизма с помощью привлечения дополнительных ресурсов (денег, времени и усилий) в ряде случаев можно начинать освоение Д+к механизма и при уровне ЖУД не менее 60%, т.е. со зрелого рыночного уровня. Действительно, во многих случаях можно с помощью увеличения оплаты труда улучшить отношение к поставленной задаче или побуждать проявлять больше усилий на обучение решению стоящей задачи и повышение взаимного доверия.

Если это так, то в странах и компаниях, хорошо освоивших договорные, т.е. рыночные формы организации, во многом уже суще-

ствуют предпосылки (минимум 60% ЖУД в ментальности работников, т.е. в среднем будет выше этой величины) для постепенного освоения договорно-коллегиальных форм организации.

При этом надо помнить, что необоснованное и неумелое забежание вперед в этом деле чревато срывами в работе. Нельзя, например, включать в коллегиальную систему принятия решений ни одного человека с уровнем сознательности (желания) ниже 80%. Это может даже причинить ущерб, поскольку такой человек способен застопорить решение общей задачи (с помощью права вето) из-за того, что посчитает какое-то решение для себя недостаточно выгодным или неясным по последствиям.

То же можно сказать и об уровне компетентности (умении). Если участник коллегиального принятия решений компетентен, скажем, лишь на 50%, то этого недостаточно для К-механизма. По меркам коллегиальности он некомпетентен! Его участие в голосовании может причинить ущерб делу. Это совершенно недопустимо.

Вообще говоря, организационное строительство лучше осуществлять постепенно, увеличивая качественный уровень сотрудничества, последовательно повышая совершенство элементов организации, улучшая навыки, правила и наращивая уровни ЖУД участников.

По большому счету, переход к коллегиальным отношениям от договорных – это переход на другие принципы жизни. Если в авторитарной среде главенствует принцип «прав, у кого больше прав», а в договорном механизме – «обогащайся как можешь», «не пойман – не вор» и «каждый за себя», то при коллегиальной организации главенствует приоритет общих интересов над частными. Это известный принцип социализма, и это уже совсем иные нормы поведения. Здесь аморально тянуть на себя одеяло за счет коллеги, неприлично скрывать информацию от заинтересованных лиц, совершенно недопустим обман коллег.

Конечно и у коллегиального механизма имеются недостатки. Люди не идеальны, а задачи разнообразны. Есть такие, которые абсолютно не допускают задержек и ошибочных решений. В каких-то случаях возможен сговор участников или круговая порука ради каких-то шкурных интересов, бывает, что кто-то не вполне компетентен, кто-то не умеет слушать оппонентов, а кто-то больше всех любит себя. Желательно избегать этих проблем. Лучше использовать более

простой, но эффективный механизм, чем причинять ущерб делу, играя в демократию.

У каждого механизма есть свой фетиш. У машинального это традиция, у принудительного – сила, у авторитарного – статус, звание, титул, у договорного – деньги, выгода. В коллегиальной организации основная ценность – компетентность. Прежде всего именно этим работник ценен своему коллективу. Другие составляющие – сознательность отношения к делу, общность интересов, высокий минимальный уровень умений и взаимного доверия изначально здесь обычно уже высоки.

Решения здесь принимают не большинством голосов, а учитывая мнение каждого участника. Для коллегиального голосования обычно требуется консенсус. В обсуждениях здесь не конкурируют в борьбе за личные интересы, а ищут самое верное решение общей задачи по критериям общего интереса. Здесь не ищут большинства для поддержки своего мнения, а стараются найти совместное, верное решение. Поэтому и прислушиваются к каждому новому мнению, оригинальному и тем более глубокому, самому компетентному. Это уже совершенно другие отношения сотрудничества. Здесь не навязывают своего мнения, не спорят, не уговаривают, а **УБЕЖДАЮТ, стараются превратить оппонента в единомышленника.**

Именно поэтому здесь высоко ценятся новые знания, полезные способности, взаимопомощь, интересы коллектива и общества, гуманизм и всё то, что традиционно принято считать коллективистскими нормами общежития.

Речь не идёт о советской версии социализма. Отличия нового социализма (макроуровень организации) будут заключаться в том, что помимо ведущей коллективистской идеологии в новом социализме в управлении будут использоваться коллегиально-договорные К+д), отношения сотрудничества. То есть появится больше соответствия между идейной основой (макроуровня) и принципами практической деятельности на микро - и мезоуровнях.

Перечислим в сопоставлении важнейшие элементы коллегиальных и договорных организационных систем разного масштаба в виде таблицы.

Таблица 1

**СОПОСТАВЛЕНИЕ ДОГОВОРНЫХ И КОЛЛЕГИАЛЬНЫХ ОРГСИСТЕМ
РАЗНОГО МАСШТАБА**

УРОВНИ	ДОГОВОРНЫЙ МЕХАНИЗМ СОТРУДНИЧЕСТВА	КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ СОТРУДНИЧЕСТВА
МИКРО	Договорные отношения, соглашения и приёмы работы. Переговоры, компромиссы, реклама, купля-продажа	Открытые обсуждения и решения, коллегиальное распределение благ, коллективный поиск решений
МЕЗО	Сдельная система оплаты труда, хозяйственные договоры, аренда, кредиты, ссуды. Цель предприятия – максимизация прибыли	Коллективистские положения, правила и организация деятельности Цель предприятия – развитие коллектива
МАКРО	Либеральная идеология. Рыночное законодательство. Рыночная массовая культура. Приоритет личного над общественным	Социалистическая идеология, культура и политика. Социалистическое законодательство и правоохранительная система. Приоритет общественного над личным

К этому надо добавить, что на мезоуровне речь в первую очередь идёт о формах управления основной массой исполнителей, скажем, персоналом бригад. На верхних же организационных структурах, например в совете учредителей, формы отношений в принципе могут быть и совершеннее, и примитивнее. Всё зависит от ментальности участников и решаемых задач.

По приведённой таблице 1 легко проследить, сколь существенны должны быть изменения на всех уровнях при переходе от договорных отношений к коллегиальным. И психологически, и организационно это большие перемены. Именно поэтому более реальным может быть постепенный переход от рыночных отношений сначала к договорно-коллегиальным, а потом к коллегиально-договорным. И это займёт некоторый период времени.

В СССР был значительный диссонанс между духовной и организационной основами общества. Советский социализм грешил идейной декларативностью при отсталости (на две ступени!) реальных авто-

ритарных форм организации. В авторитарно-принудительном механизме, характерном для основного периода существования СССР, практически некому было выражать и осуществлять коллективные интересы. Формально декларировались государство рабочих и крестьян, ведущая роль трудящихся. А на деле в СССР существовали авторитарно-бюрократическая организация, отстранение рядовых, низовых исполнителей от реального управления организациями, от распределения благ даже на низовых уровнях. Впрочем, это объективная реальность. Ментально никто не был готов к коллегиальному типу организации. Даже на бытовом уровне множественные попытки организации коммун в СССР закончились плачевно. Советская авторитарность была объективно обусловлена низким уровнем социальной зрелости граждан.

По большому счёту социалистические идеи и сегодня не устарели. Наоборот. Коллегиальный механизм сотрудничества, теоретически соответствующий идее социализма, объективно вырастает из договорного, набирает актуальность и постепенно будет вытеснять господство предшествующего механизма. Но это должно происходить постепенно, по мере духовного и организационного развития, без необоснованного забега вперёд.

В странах СНГ на микро- и мезоуровнях организационные системы сплошь и рядом носят преимущественно авторитарный, реже авторитарно-договорной характер. От этого уровня развития до договорно-коллегиального – большая дистанция. Пройти её даже за 10 лет далеко не каждая организация может. Во многих организациях это пока и неактуально. Например, местные исполнительные органы, имеющие в основном авторитарную структуру и методы работы, вряд ли смогут быстро перейти хотя бы на преобладание авторитарно-договорной формы деятельности. Сейчас в них больше неофициальных договорных отношений, а надо, чтобы больше было официальной договорной организации. Для этого требуется провести огромную воспитательную и организационную работу.

Ещё сложнее организационно развиваться армейским структурам. В западных странах армии во многом используют авторитарно-договорной тип организации (Д+а), с преобладанием договорной. В России тоже используется авторитарно-договорной тип организации

(скажем, контрактники), но с преобладанием авторитарных отношений (А+д).

Сопоставляя эффективность действий российских и НАТОвских войск, пока можно констатировать, что российская армия воюет успешнее. Полагаю, что главной причиной этого является то, что характер военных задач (принудительный тип) ближе к традиционной для Советской Армии авторитарно-принудительной организации. Для неё объективно характерны: патриотизм, преданность руководству, уважение старших, беспрекословное подчинение старшим, готовность к трудностям и лишениям.

В армиях НАТО договорная или договорно-авторитарная организация вырабатывает такие элементы, как стремление к выгоде от службы в армии, постоянное сопоставление возникающих трудностей с предусмотренной величиной денежного вознаграждения, неготовность рисковать жизнью, требование максимальных бытовых удобств, страхование жизни и здоровья. Можно, конечно, и нужно в настоящее время уважать эти принципы и использовать их. Но жизнь (опыт СССР, Вьетнама, юго-осетинский конфликт и др.) доказала, что войска при авторитарно-принудительной организации обычно воюют лучше, не торгуются и имеют лучший боевой дух.

Сказанное касается военной организации. В гражданской же, хозяйственной сфере характер задач и условия их решения существенно иные. Участники сотрудничества более свободны в выборе характера и места деятельности, форм своего участия и задач, которые надо решать. Это позволяет использовать более совершенные производственные отношения. На макро- и мезоуровнях здесь обычно преобладают рыночные, авторитарно-договорные отношения, а на микроуровне – более простые, чаще авторитарно-принудительные.

Освоение коллегиального механизма на большинстве наших предприятий не актуально. Однако в некоторых компаниях, исследовательских и проектных фирмах отдельные задачи целесообразно осуществлять не на чисто договорной, а на договорно-коллегиальной организационной основе. Но это надо решать особо в каждом конкретном случае.

Если, например, в конструкторском отделе имеется только один специалист высшего класса, а остальные вроде учеников могут лишь

выполнять его поручения, то здесь обычно ничего эффективнее авторитарных отношений не придумать. Не пригодятся коллегиальные отношения и в случае, если у вас все работники озабочены только тем, как подороже продать свой труд работодателю и никоим образом не имеют с ним или коллективом общих интересов. Для того, чтобы освоить коллегиальные отношения, нужно сначала создать объективные предпосылки: высокие параметры ЖУД у основных участников, общность интересов, умение сотрудничать коллегиально, да и задачи должны быть достаточно сложными.

Если задача заключается в том, что, скажем, требуется копать лопатами канаву, подтолкнуть застрявший автомобиль, поднять солдат в атаку или направить по вызову скорую помощь, то коллегиальность в этих ситуациях обычно даже противопоказана. Для неё здесь нет объективных предпосылок. Эти задачи лучше решать более простыми и надёжными организационными инструментами (М, П, А).

§ 10. КОЛЛЕГИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Сегодня многим трудно представить типичную коллегиальную организацию, поскольку их практически нигде наблюдать. Поэтому рассмотрим здесь сначала переходные и промежуточные формы коллегиальных оргсистем, которые легче себе представить и внедрять. Допустим, речь идёт о проектном институте с различными формами организации в разных подразделениях. От П+а (20 ус) до К+д (80 ус). Допустим также, что высшим органом управления институтом является совет учредителей, коллегиально рассматривающий все стратегические вопросы деятельности организации (Д+к и К+д). Его решения обязательны для исполнения всеми работниками и подразделениями института. Членами совета учредителей являются совладельцы института, объективно имеющие общие интересы и высокую компетентность.

Исполнительным органом проектного института, решающим текущие вопросы управления, является совет директоров (состоящий из руководителей подразделений института и работающий в договорно-коллегиальном (д+К) или (К+д) стиле. Исполнительный директор является членом обоих советов (учредителей и директоров). Он руководит работниками дирекции (секретарь, кадровик, диспетчер,

бухгалтер и т.д.) в авторитарно-договорном ключе (А+д и Д+а). По одним (авторитарным) задачам они выполняют все указания директора, а по другим – сотрудничают на договорной основе как равноправные наёмные работники.

Таким образом, оба высших органа управления института работают на основе частичного использования коллегиального механизма, а работники дирекции и исполнители в подразделениях – на авторитарно-договорной основе. Управление низовыми исполнителями простых работ обычно осуществляется в административно-командном стиле (А+п).

В состав проектного института входят подразделения, отделы, работающие на хозрасчётной, договорной основе (архитектурный, строительный, новых конструкций, испытательная лаборатория, архив и др.) Отношения между отделами регулируются уставом института, положением о его работе, нормативами, законами и другими руководящими документами договорного характера. Основные отношения сотрудничества между подразделениями института решаются также на договорной основе. Если какой-то вопрос на уровне подразделения в договорном ключе урегулировать не удалось, а компромисс оказался невозможным, то вопрос передаётся в совет учредителей.

В некоторых подразделениях отношения между начальником отдела и его работниками строятся на основе использования авторитарных или авторитарно-договорных (А+д) отношений. В подразделениях, решающих простые задачи хозяйственного обслуживания, имеющих непостоянный состав, используются авторитарно-принудительные отношения (А+п). Так руководят подчинёнными начальник мастерской, завхоз института и комендант общежития.

Что требуется, чтобы отнести ту или иную оргсистему к определённому механизму? Должен ли этот механизм быть в ней единственным? Либо он должен господствовать, преобладать или быть ведущим?

В рассматриваемом примере коллегиальный механизм, охватывающий два главных органа управления, можно считать ведущим. Хотя он и не охватывает массовое сотрудничество с низовыми работниками, но коллегиальные решения двух ведущих органов управле-

ния (совета учредителей и совета директоров) определяют важнейшие вопросы функционирования рассматриваемой организации: кадровую политику, технологию проектирования, автоматизацию управления и техническую политику. Скажем, какой-то начальник отдела может поступить несправедливо в отношении какого-то подчинённого, но если обиженный обратится в вышестоящий орган для восстановления справедливости, то любой конфликт или несправедливость будут коллегиально урегулированы. Поэтому можно сказать, что в данном институте ведущими механизмами сотрудничества являются коллегиальный и договорный (К+д) при ведущей роли коллегиального.

При таком сочетании двух механизмов управления коллегиальный является ведущим, а договорный носит вспомогательный характер. Так, если коллегиальное решение хоть и предусматривается, но невозможно в силу ряда неустранимых причин, то используются заранее оговорённые договорные формы принятия решений. Это, например, может быть голосование абсолютным или квалифицированным большинством голосов.

Ведущий механизм может во многом определять формы сотрудничества в оргсистеме. Потому он и называется ведущим, что влияет на весь комплекс отношений в организации в направлении использования определённых принципов или форм сотрудничества.

Если, допустим, в тюремной камере ведущим является принудительный механизм сотрудничества, то это не означает, что другие механизмы здесь совсем не применяют, что всё делается только с угрозами и принуждением. Что-то может определять машинальные привычные действия (М), власть авторитетов (А) или какие-то неформальные соглашения (Д). В случаях возникновения несогласованностей и разногласий они будут разрешены с помощью принудительного механизма как ведущего в конкретном случае.

В армейской среде ведущими обычно являются административно-командные отношения (А+п или П+а). Исключаются ли в армии иные механизмы (П+м, А+д или Д+а)? Нет, не исключаются. Командир может сказать подчинённому, что «если мы займём в соревнованиях первое место, то всем предоставлю отпуска» (Д+а). Возможны и

другие варианты отношений: «К бою! Ни шагу назад!»(П). Когда действуют законы военного времени, это уже обычно принудительные отношения.

Возможны и другие варианты, например, «Победитель получит повышение по службе» (А) и т.д.

Ведущим в приведённых вариантах является авторитарный механизм потому что в случае каких-то разногласий любой вопрос обычно решится на авторитарной (авторитарно-принудительной) основе (старшим).

По аналогии и коллегиальный механизм является ведущим в примере с проектным институтом. Конечно, в такой оргсистеме далеко не всё делается коллегиально, но когда возникают самые сложные разногласия, то последнее слово остаётся за коллегиальными или коллегиально-договорными (К+д) решениями коллектива.

Если коллегиальное сотрудничество в оргсистеме является ведущим, то решения принимаются совместно наиболее компетентными лицами, имеющими общие интересы и право вето при голосовании. Желательно, чтобы так решались узловые, принципиальные вопросы управления.

Если говорить о трёх последовательных стадиях в освоении коллегиального сотрудничества, то вначале осваивается 1) эпизодическое, незначительное, неофициальное использование К-механизма. Потом 2) он осваивается как официальный. И только после этого одновременно 3) можно осваивать его в качестве ведущего.

Пример такого развития. Собралась группа успешных художников для коллективного продвижения своих работ в массы. Вначале их объединение носит неофициальные, нигде не зарегистрированные формы (1). Со временем им удается организовать в официально зарегистрированный кооператив, в котором решения по уставу принимаются с учётом установленных в кооперативе Д-правил (2). И, наконец, эта «могучая кучка» осваивает принципы и порядок коллегиального принятия основных решений (3) и сотрудничает преимущественно коллегиально.

Искушённый в управлении читатель может заметить, что, когда собираются такие «могучие кучки», то, скорее всего, кто-то из них становится застрельщиком, инициатором, ведущим в деле объедине-

ния, что всегда для таких дел нужен лидер, пользующийся достаточным авторитетом, обладающий не только выдающимся художественным талантом, но и организаторскими способностями. Мол, такие группы как быстро сходятся, так и быстро расходятся.

Да, это вполне возможно. Но мы сейчас рассматриваем не отдельные случаи и принципы. Жизнь всегда оказывается сложнее и преподносит много нестандартного, оригинального. И всё-таки коллегиальная организация вполне возможна и всё более объективно необходима. Коллегиальная организация может прижиться только тогда, когда она хорошо осмыслена, духовно принята и практически освоена.

Раздел 9. **СОЦИАЛИЗМ**

§ 1. ВАРИАНТЫ ПОНИМАНИЯ СОЦИАЛИЗМА

Под социализмом у нас принято понимать экономическую систему и политический строй, основанные на общественной собственности на средства производства, имеющий целью достижение социальной справедливости и равноправия, функционирующий по принципу «от каждого по способностям и каждому по труду». Кроме того, советский социализм всегда был антикапитализмом, а капитализм агрессивно боролся с социализмом. Эта борьба уже вошла в политическую традицию.

Господству любого из механизмов сотрудничества соответствует определённый социально-экономический уклад, в котором данный механизм играет ведущую роль. Машинальному механизму соответствует первобытно-общинный строй, принудительному механизму – диктатура, авторитарному – монархия или авторитаризм, договорному механизму соответствуют капитализм, рыночное общество, а коллегиальному – социализм.

Сказанное не означает, что в перечисленных общественно-политических формациях совсем не используются иные механизмы и у всех одинаковый тип отношений. Это совсем не так. Например, в странах СНГ всё больше используются договорные, рыночные отношения, особенно в хозяйственной жизни. Но в то же время многие сферы и задачи широко используют авторитарный механизм (администрации, учреждения образования, культуры, армия, спорт и др.), а некоторые (пенитенциарная система и др.) – принудительный. Возможны различные комбинации, смешанные и переходные состояния в использовании МС. Всё зависит от конкретных ситуаций в организационной сфере, характере решаемых задач и возможностей.

Скажем, в Древней Греции наряду с рабовладельческими порядками и диктатурой в виде принудительного управления рабами с помощью надсмотрщиков в некоторых сферах параллельно использовали авторитарные отношения, к примеру, в науке и искусстве, а договорные – в торговле с соответствующими правами для свободных граждан или знати. При этом у разных классов и общественных групп

при авторитарных отношениях были совершенно разные права и свободы. Это отражает фраза: «Что дозволено Юпитеру, то не дозволено быку».

При господстве каждого из механизмов какой-то из классов тем или иным образом преобладает в правах и возможностях. В машинальном ведущую роль играют старшие и самые уважаемые лица. В принудительном ведущими являются самые сильные, отчаянные и лучше вооруженные. В авторитарном – начальство, элита, какие-то сословия или касты, имеющие высокий статус. В договорном – предприимчивые и состоятельные. В коллегиальном – самые компетентные и полезные коллективу.

При всей общности признаков социализма, о которых говорилось выше, существуют его особенности в каждом конкретном случае. Это касается господства или применения любого другого механизма. На конкретную специфику социализма влияет многое: предшествующие формы организации, устоявшиеся общественные институты, исторически сложившаяся культура, внешние влияния, состояние общественных наук, черты национальных героев и моральных авторитетов, характер исповедуемой большинством религии, степень развития производительных сил и ресурсных возможностей, соотношение политических сил и другое.

Так, на формирование внутренней организации советского строя в СССР огромное влияние оказали: большой опыт пребывания страны в состоянии войны, враждебное окружение государства, влияние внешних сил, идеологические течения, разброд и шатания в рядах революционеров и руководителей, православие, ислам, западные теории и течения в нынешних общественных движениях, длительные традиции принуждения и насилия.

Китайский вариант социализма впитал в себя не только многое из его древней духовной, феодально-монархической культуры конфуцианства, но и опыт строительства социализма в СССР. В КНР исторически сформировалась авторитарно-принудительная политическая система с высокой внутренней дисциплиной. В Китае в последние десятилетия использовались такие механизмы: П+м, П+а, А+п, А+д и Д+а. При этом в целом осуществлён переход от примитивной патриархальной организации к рыночной. Сегодняшние формы авторитарных отношений в КНР держатся на главенствующей роли правящей

партии и тысячелетних философских учениях. Многое почерпнуто из уроков социалистического строительства и политических ошибок в СССР.

Китайское экономическое чудо происходит из удачного сочетания присущих этому народу дисциплины, материальной непритязательности, огромной численности населения, изначально низкого уровня заработной платы, низких издержек производства, гигантского внутреннего рынка. Это объективно создало большие экономические преимущества в рыночных условиях. Созданный для капитала относительный экономический рай обеспечил приток громадных иностранных инвестиций и, соответственно, быстрое развитие страны.

Получилось эффективное сочетание использования преимуществ применяемых достаточно простых механизмов сотрудничества (М+п, П+а) с чёткой системой ответственности (А+п) и недорогой, но дисциплинированной, трудолюбивой рабочей силой (Д+а).

Результат превзошёл все ожидания. Нынешний «китайский социализм» («социализм с китайской спецификой») обеспечивает на самом низком (микро) организационном уровне господство авторитарно-принудительных отношений. На среднем организационном уровне (предприятие) преобладают авторитарно-договорные (А+д) отношения. На высшем государственном уровне (макроуровень) пытаются использовать официальные договорно-коллегиальные (Д+к) отношения.

Многое делается по официальным установкам и правилами, а что-то - по неписаным традициям, неафишируемым привычкам и соглашениям. Это, конечно, питает коррупцию и злоупотребления руководителями своим статусом. Но в противовес действует строгая официальная система контроля и наказаний. И это в основном работает.

Нормы коллегиального механизма в КНР отчасти используются в идеологической сфере, поскольку это соответствует официально принятым на государственном уровне социалистическим идеям и лозунгам. Остальное население если и пользуется этими нормами, то видимо, не столь осознанно и профессионально, поскольку в основном пребывает в среде с широким применением авторитарного, договорного и принудительного механизмов.

Восточно-европейские страны по итогам Второй мировой войны были освобождены Советской Армией от мирового господства капитализма. К концу войны ведущими в хозяйственной жизни этих стран стали авторитарно-договорные отношения (Д+а или А+д). С приходом Советской Армии в Восточной Европе усилились авторитарные начала общественного устройства, что не вызывало восторга у значительной части населения, ментально сформировавшегося в индивидуалистском, более рыночном, обществе.

Местное население во многом воспринимало Советский Союз как силу более примитивную, менее цивилизованную и более жёсткую (ГДР, Венгрия, Польша). Обычно люди и без всякой науки интуитивно отличают более цивилизованные, более гуманные отношения от грубых, отсталых и примитивных.

В силу исторических культурных и хозяйственных традиций при внедрении социалистических порядков в странах Восточной Европы значительная часть средств производства была национализирована (крупная промышленность, транспорт и связь), а мелкие производства, ремёсла и услуги, в т.ч. розничная торговля, в основном не обобществлялись. Частными обычно оставались: мелкая торговля, бытовые услуги, частные перевозки и многое другое. При этом стратегические отрасли государство обычно сохраняло за собой, под прямым авторитарным управлением: армию, АЭС, транспорт, связь и др., что позволяло осуществлять общественный (государственный) контроль за основными сферами жизни: образованием, общественными науками, банками, средствами массовой информации и др. Но для рыночных отношений определённое место сохранялось.

Основным отличием организаций восточно-европейского типа от советских (в СССР) было меньшее ментальное присутствие авторитарных и принудительных элементов, а также значительный размыв идеологии и официальных государственных институтов.

Многие особенности социализма в странах социалистического лагеря были обусловлены разной базой организационного и хозяйственного развития, культурными и историческими различиями, традициями общества и соотношением сил в политической сфере. В одних случаях правящие круги шли навстречу традициям населения иметь, скажем, собственный дом (апартамент) и своё частное хозяй-

ство (Польша, Болгария, Молдавия). В каких-то странах особо важным было отсутствие тяжёлых видов работ (условия физического труда, нетерпимость к рабству, бесплатное медицинское обслуживание) (Куба). В других – принадлежность к официальной организации, религиозность населения (Польша), длительное влияние войны (КНДР), историческое противостояние каких-то этносов и т.д. Это вносило значительные особенности в политические и социальные процессы, разновидности социального устройства общества, специфику местного «социализма».

При всех организационно-идеологических различиях и в СССР, и в странах «народной демократии» в послевоенный период в оргсистемах противоречиво сочетались официальные элементы авторитарности и полуофициальные элементы рынка, коллективистские и индивидуалистские начала.

Здесь подспудно росло внутреннее противоречие между авторитарным и договорным механизмами, ослаблявшее используемые оргсистемы. Всё больше людей ментально находилось на предрыночной стадии развития, интуитивно чувствуя преимущества договорной и недостатки авторитарной организации.

Ожесточение холодной войны и крайнее идеологическое противостояние отрицательно сказывались на функционировании оргсистем и результатах хозяйственной деятельности «социалистических» стран.

Это отражало объективные качества обоих типов организаций и идеологически размывало прежде всего более примитивную авторитарную идеологию и организацию. К тому же государственные и партийные органы свои управленческие функции осуществляли преимущественно в авторитарной форме, невольно демонстрируя её примитивизм, отсталость, бюрократизм и грубость. В результате внутренняя организация государств Восточной Европы оказалась рыхлой, слабой, негибкой, не способной ни к идеологической борьбе, ни к эффективному управлению повседневной жизнью общества.

Таким образом, непоследовательность и противоречивость в использовании механизмов сотрудничества ослабили внутреннюю организацию в социалистических странах, включая СССР, и сделали их жертвами слабого хозяйствования.

Этим энергично воспользовались спецслужбы НАТО, которые щедро поддерживали диссидентские движения, развернули гибридные войны и «цветные революции», широко используя захваченные мощнейшие мировые СМИ в идеологическом подрыве социалистических идей. Всё это ухудшало хозяйственную жизнь, государственную идеологию, производственную дисциплину, приводило к беспорядкам, восстаниям и в конце концов – к развалу СССР.

Население Восточной Европы после Второй мировой войны ментально было дальше от коллективистских взглядов, чем граждане СССР. Западно-европейское общество дольше пребывает в рыночной среде. Поэтому оно естественней осваивает и использует рыночные отношения. Страны бывшего СССР существенно позже начали осваивать рыночную среду. Ему привычнее договорные нормы сотрудничества. И этот процесс далеко ещё не окончен. Европе исторически больше присущ индивидуализм, и не столь близки коллективистские нормы отношений. Либеральная идеология отчаянно боролась с коллективистскими идеями. Это отдаляло ментальность населения от социалистических норм, ширило ряды её противников.

Общим недостатком «социализма» в этих странах было не только отсутствие коллегиального механизма на низовых и средних уровнях оргсистем, но и фактическое господство рыночного индивидуализма (Д). Поэтому руководство этих стран зачастую лишь формально провозглашало коллективистские (К), социалистические лозунги и нормы поведения. Либерализм в них долго господствовал. Основная часть дееспособного населения, включая местное руководство, традиционно были ориентированы на рыночные отношения, и во многом тяготели к более высоким стандартам жизни на Западе.

В результате существовало серьёзное противоречие между примитивной официальной пропагандой и фактическим содержанием производственных отношений, которые низовые исполнители во многом воспринимали как лицемерие и неискренность. Это несомненно признаки организационной и идеологической слабости.

Внутренние оргсистемы Китая имеют существенные отличия от европейских стран. Во-первых, в традиционной многовековой китайской культуре крепко укоренилось уважение к старшим и начальству,

послушание и исполнительность, что содержит большой экономический потенциал и очень усиливает используемый авторитарный механизм. Не случайно он широко применяется во всех сферах хозяйствования и управления в КНР, снизу доверху. В китайской культуре с древних времен в большом почёте – послушание, трудолюбие, исполнительность, аккуратность, следование традициям, взаимопомощь, доверие старшим, начальству, правителям. Это само по себе очень помогает функционированию авторитарного механизма и позволяет, если надо, твёрдо и последовательно осуществлять планы модернизации, включая рыночные реформы, что положительно отражается на развитии народного хозяйства.

Можно ли «китайский социализм» считать самым правильным и перспективным? Нельзя. Дело в том, что уровень развития организационных систем в КНР невысок, т.к. преобладает использование авторитарно-договорных и авторитарно-принудительных организационных инструментов. Твёрдая дисциплина не могла бы быть столь успешно использована в КНР, если бы полностью отсутствовал принудительный механизм.

Однако при авторитарной организации о коллегиальном механизме говорить не приходится. Они по большому счету несовместимы. Возможно, коллегиальность в какой-то степени и применяется в узком кругу высшего китайского руководства, но вряд ли она преобладает. Иначе авторитарность не смогла бы быть столпом китайской организации.

Кстати, китайский коллективизм происходит не столько из коллегиального механизма сколько из авторитарного. Таким образом, Китай ни на йоту не ближе нас к настоящему социализму. И не ближе, чем европейские страны. Авторитарно-договорные оргсистемы в КНР функционируют неплохо, но пожалуй без ведущей роли коллегиального механизма. Уж слишком силён у них авторитарный. Между собой они (К и А) в основном несовместимы. В китайском обществе обычно преобладает авторитарный механизм. Когда он не срабатывает, то применяется принудительный (например, при использовании той же системы социальных рейтингов).

Это отнюдь не означает слабость или неэффективность современного китайского типа управления, в том числе с использованием в

нём социальных рейтингов с простыми механизмами (М, П, А). Автоматизация применения этих механизмов открывает им второе дыхание, позволяет применять их широко и эффективно. Можно сказать, что в новой китайской системе социальных рейтингов удачно соединились современные компьютерные технологии с древними обычаями, культурой послушания и ответственностью при выполнении указаний руководства. Это гармонично сочетается с ментальностью китайского населения. Если искать название общественно-политического строя в КНР, то можно сказать, что там имеет место «авторитарный социализм», а в КНДР – «авторитарно-принудительный социализм». Слово «социализм» здесь отражает не столько организационные элементы, сколько официально провозглашённые цели и ведущую роль общественной собственности на средства производства. Такой «социализм», как и был советский, внутренне противоречив, а потому неустойчив на поворотах истории. Достаточно смениться высшему руководству или к власти придет либеральный правитель, а то и просто диктатор, как возникнут условия разрушения социально-политического строя в КНР. Отсюда возможны возвращение к монархии (Лаос) или диктатуре (Кампучия). залогом освоения и преобладания действительно социалистических форм правления может быть лишь укрепление в масштабах всего общества коллегиального механизма сотрудничества (Д+к) или (К+д). При этом должен иметь место не только приоритет общественной собственности над частной, но и наличие соответствующей коллективистской инфраструктуры: коммунистическая идеология, власть партии трудящихся, коллегиальное принятие решений, правовая система, социалистические формы образования, воспитания, культуры и медицины.

В некоторых африканских странах за социализм пытаются выдать строй, близкий к феодальному, обосновывая это тем, что крупной частной собственности на основные средства производства и ярких признаков капитализма у них нет. Мол, всё, что принадлежит монарху или государству, можно считать общественной, общенародной собственностью. Это, разумеется, не так. В арабских странах социализм иногда трактуется как преобладание государственной собственности над частной и как борьба с империализмом за независимость. Но это тоже ещё весьма далеко от настоящего социализма.

Избежать идейной путаницы можно с позиций ТОД. Насколько используются коллегиальный механизм и его инфраструктура, настолько и освоены социалистические принципы организации общества. Впрочем, для идентификации социализма очень важна и духовная составляющая: цели, идеалы, ментальность и конкретная политика. Они тоже должны соответствовать коллективистским, социалистическим принципам.

В процессе социального развития коллегиальный механизм проявляется сначала в диапазоне 60-70 ус (это «зрелый рынок», Д+к). В диапазоне 70-80 ус, К+д коллегиальность уже преобладает, а в диапазоне 80-90 ус (К+с «волонтерство») коллегиальный механизм играет ведущую роль.

Таким образом, если в обществе ведущую роль играет коллегиальный механизм, а в масштабах страны господствуют социалистические принципы сотрудничества (от каждого по способностям, каждому по труду); имеет место приоритет общественной собственности над частной; бесплатное образование и здравоохранение; существует равноправие и т.д., то это и есть социализм (в новом понимании), новый социализм или социализм-2.

Марксизм правильно определяет основной характер капитализма и социализма. Но не рассматривает многие конкретные, практические черты организации общества при социализме, четко не видит и недооценивает диалектику развития механизмов сотрудничества.

Настоящий социализм – это общественная собственность на основные и главные средства производства плюс ведущая коллегиальная организация управления в интересах общества в целом.

§ 2. ПЕРЕХОД К СОЦИАЛИЗМУ

Мечты человечества о социализме уже давно переместились из области смелых желаний в область реальных экспериментов общественного переустройства. Многие мечтатели о разумном социальном устройстве общества предпочитают сначала захватить власть, а уж потом придумывать новую организацию жизни. И потому социализм обычно строят второпях, без хорошего теоретического обоснования. Так поступили и большевики в России, когда брали власть в

1917 году. Они знали, чего не хотят (монархии, капитализма, эксплуатации, неравенства, нищеты), но чего хотят, изначально не знали.

Первоначально пытались отменить деньги, торговлю, религию, обобществить всё, вплоть до брачных отношений.

Да и сегодня социал-демократы не имеют твердых, научно выверенных знаний о социализме. Отменили капитализм, отменили товарно-денежные отношения, пробовали отменить государство и даже семью, создавали коммуны и т.д. Однако, что надо создавать, революционеры не знали. Спорили, ругались, действовали наобум, на ощупь, методом проб и ошибок, экспериментировали на себе и на других.

Даже сегодня руководители «социалистических» стран по большому счёту не имеют чётких правильных ориентиров для государственного и общественного строительства. Между тем организация социалистического общества на порядок сложнее, чем рыночного. Экспериментировать и действовать здесь наобум, без теоретического обоснования слишком накладно, да и аморально.

Каждый в социализме видит нечто своё. Так, известный эрудит и политконсультант А.А. Вассерман, ведущий исследования в этой области, под социализмом в организационном плане в первую очередь подразумевает общегосударственную автоматизированную систему централизованного управления всем мировым хозяйством. Он надеется, что ежедневно составляемый оптимальный план мирового производства позволит получать несметную экономическую выгоду, которая сторицей оправдает переход всего общества к социализму.

Он полагает, что за счёт получаемой экономии удастся склонить всех собственников отдать своё имущество государству или международному управляющему органу под централизованное экономико-математическое управление, которое будет намного экономически эффективнее, чем традиционно организованное глобальное рыночное хозяйство. За счёт этой гигантской дополнительной прибыли Анатолий Александрович мечтает выкупить у всех собственников основные фонды и на этой экономической основе создать социалистические общественные отношения (оплата по труду, бесплатное образование и медицина и т.д.).

Это очередное утопическое предложение построения социализма. Новое в нем лишь то, что должны применяться экономико-

математические методы в глобальном масштабе и новейшая вычислительная техника, которые якобы превзойдут эффективность традиционной глобальной рыночной системы. По инженерному прогнозируя сроки возможного наступления этого социалистического рая, Анатолий Александрович уже неоднократно объявлял и переносил их. Сегодня он считает, что этот «компьютерный социализм» будет возможен в районе 2030 года, если производительность компьютеров продолжит расти.

Ошибочность суждений и прогнозов А.А. Вассермана в следующем:

1. Выкупить основные фонды всего мира и даже одной страны нереально. На обещание выгодно продать свои основные фонды не польстится 95% капиталистов, даже если им покажут наличные деньги. Как и владельцы иной ликвидной собственности они скорее всего не захотят с ней расставаться. Раз кто-то хочет её купить, значит, выгодно её иметь и самому получать прибыль.

2. Высокодоходный бизнес нормальные владельцы не продают. Его выгоднее иметь, чем продать. А.А. Вассерман надеется, что капиталисту самое главное – получить сегодня деньги. Между тем деньги для него не цель, а средство для будущего роста капиталов. И расставаться со своими мечтами и возможностями он не захочет, как не хочет, чтобы кто-то, пользуясь его имуществом, увеличивал свою прибыль. Капиталисты не такие идиоты, как надеется Анатолий Александрович. Да, они сплошь и рядом бездарно теряют деньги из-за собственных коммерческих ошибок. Но отдать другим распоряжение своим имуществом и упустить возможную прибыль? Да, Карл Маркс писал о возможности выкупить пролетариату у капиталистов заводы и фабрики. Но реально трудящиеся этого нигде не сделали. Это старая, наивная коммунистическая утопия.

3. Создание глобальной АСУ по расчёту суточных планов производства – пока никем не реализованный проект. В нём слишком много «хотелок» и мало надёжных, проверенных проектных решений.

4. Организационная невозможность ежесуточного составления планов производства продукции всего мира. Слишком много непрерывно меняющихся исходных данных для такой АСУ требуется. Это

столь огромная, динамичная система, что для неё нет и на любой момент практически не может быть достоверной информации – она устареваает раньше, чем может быть введена в АСУ.

5. Аналогична неудачная судьба ряда проектов автоматизированного решения скажем транспортной задачи (для оптимизации затрат на перевозки грузов). Причина неудач её внедрения обычно в том, что изменение условий перевозок по разным маршрутам и их отрезкам (цены, препятствия, удобства, помехи транспорту и т.д.) оказывается более динамичными и непредсказуемыми, чем возможности их обнаружения, оценки и ввода в АСУ. Расчёт плана перевозок теоретически произвести можно, но его информационная система обычно изначально не соответствует реальным условиям работы подъёмно-транспортного оборудования и ситуаций на дорогах. Скажем, появление пробок и аварий на дорогах носит случайный характер и происходит непрерывно, делая неадекватными самые мудрёные планы перевозок.

6. Результаты функционирования такой АСУ не могут быть восприняты, осмыслены и использованы в реальном масштабе времени. Это просто нереально.

7. Невозможность такого «цифрового социализма» обусловлена не только нежеланием большинства собственников отказаться от возможности самим распоряжаться своим имуществом. Эта возможность для владельца обычно дороже, чем чьё-то обещание купить её.

Обладание собственностью даёт многочисленные права и принципиальные возможности, часто даже более дорогие, чем текущая рыночная цена этой собственности.

8. Продав свой дом, ты получаешь некоторую сумму денег, но хотя бы временно теряешь крышу над головой, привычный домашний уют, налаженный быт и какую-то перспективу, скажем, возможность осуществления давно задуманной перестройки дома по новому проекту. По крайней мере, большинство собственников не согласится продать свои активы за их рыночную стоимость. Они привыкли жить по своим, а не чужим проектам. Быть просто владельцем денег и быть владельцем возрастающей стоимости недвижимости далеко не равноценные моменты.

9. Восхищаясь эрудицией А.А. Вассермана, не могу не отметить его простодушие в социально-политической сфере. Сейчас происходит

системный кризис, ожесточённая, глобальная борьба между хозяевами мировых денег и левыми силами. Это отчаянная война не на жизнь, а на смерть. И тут вдруг одна из сторон предлагает другой продать ей всё свое имущество за обещание хорошо заплатить позже.

По меньшей мере это наивно. Представим себе такую ситуацию в масштабах, скажем, одной деревни. Приходит к фермеру сосед: «Отдай мне своё хозяйство, а я рассчитаюсь за него с тобой с будущего урожая». Такое предложение будет воспринято только как рэкет с соответствующими последствиями. Так социализм не построить. Надо сначала доказать людям хотя бы преимущества нового социализма в деле, получить признание своего превосходства, накопить ресурсы, а потом уже что-то кому-то предлагать. И быть готовыми к

Плановое ведение хозяйства в масштабах страны – важное преимущество социалистического общества. Но это преимущество вовсе не обязательно уже потому, что в принципе возможны разные системы управления хозяйственной деятельностью, в т.ч. и неудачное или временное отсутствие планирования. Так может случаться в период становления и освоения новых отношений сотрудничества или после формирования коллектива управленцев. В принципе никто не навязывает централизованного планирования. Этот вопрос решается по мере социального и профессионального созревания участников.

Если говорить о переходе к социализму, то, во-первых, сначала следует понять, что пути и принципы освоения социалистических отношений следующие:

Ведущая роль общественной собственности на средства производства.

Приоритет общественных, коллективистских интересов над частными, индивидуалистскими.

Равенство прав членов общества и профессиональная зрелость ведущих лиц.

Достаточная организационная культура членов общества или коллектива.

Положение члена коллектива должно определяться степенью развития его ментальности, компетентностью и полезностью коллективу.

Главные, стратегические и важнейшие текущие решения должны приниматься коллегиально достаточно компетентными лицами с наличием права вето.

Все члены организации должны знать и придерживаться коллективистских принципов и идеологии.

Применяемые формы сотрудничества в коллективе должны соответствовать уровню ментального (социального) развития участников и сложности решаемых задач. Если ментальный уровень недостаточный, то ради эффективности взаимодействий необходимо переходить к более простым механизмам сотрудничества. Для этого заранее следует создавать правовые и организационные предпосылки.

Из предложенного перечня вовсе не вытекает, что для социализма обязательно необходимо конфисковать все основные средства и создать централизованное управление в рамках единого хозяйственного плана. Такое плановое ведение хозяйства характерно для известных версий социализма. И это не случайно, ведь в СССР ведущим механизмом был авторитарный. Без единоначалия, безоговорочного главенства центрального органа управления авторитарный механизм не работает. Большевики не случайно сначала захватили власть, а уж потом стали налаживать оргсистемы. Действовать наоборот не возможно.

Но можно представить и иное – при преобладании общественной собственности на средства производства может отсутствовать господствующая административно-командная система, подмявшая под себя всё и вся. Какие-то части народного хозяйства, отдельные учреждения, их подразделения или физические лица какое-то время могут сотрудничать, скажем, на договорной основе, без централизованного планирования. Это, конечно, не лучший вариант, но в принципе возможный.

Общественная или государственная собственность на средства производства в определённых условиях и ситуациях может использовать не только коллегиальный или договорный, но даже авторитарный механизмы, а то и принудительный. Конечно, механизмы А и П практически несовместимы с коллегиальностью или рынком, но возможны самые разные метаморфозы и управленческие ситуации, плюс не исключены гибкость и приспособляемость в отношениях сотрудничества.

Для коллективистского (социалистического) сотрудничества вовсе не обязательно жёсткое подчинение вышестоящему органу или лицу, когда план – это приказ, за невыполнение которого положено наказание. Почему при социализме не может быть добровольной согласованности действий, без приказов и централизации управления?

Таким образом, единый, оптимальный план при социализме, как и в других случаях, желателен, но не всегда обязателен. Скажем, когда люди выезжают на пикник, никакого единого и жёсткого плана может не быть. Он бы не помешал, но его в конкретном случае создавать нецелесообразно. Да и вообще, хозяйственный план – не догма, а руководство к действию. Существуют разные типы планов: ориентировочный, необязательный, индикативный, директивный, предпочтительный и др. Причём это может не исключать социалистического, добровольного его согласования между участниками сотрудничества в процессе работы.

Никто ещё не доказал, что при социализме обязательно должен быть единый и только оптимальный план хозяйственной деятельности. К нему желательно стремиться, но в пределах разумного. Для существования социализма главное – сотрудничество в интересах коллектива, коллегиальное принятие решений, а не зарабатывание благ или делёж прибыли.

§ 3. ОСОБЕННОСТИ СОВЕТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

История СССР – это почти постоянные общественно-политические искания и организационные эксперименты. Помимо теоретических заимствований из западноевропейской политической мысли в СССР хватало и своих «изобретателей» – от монархистов и анархистов до либералов-рыночников и советских бюрократов. Их список бесконечен, а результаты деятельности в основном безрадостны, поскольку представляли собой блуждания, подражания и неудачные опыты в организации общественной и хозяйственной жизни.

Испокон веков Россия многое заимствовала у Запада, в том числе и социалистические идеи. Однако подражание в идеологии – дело неблагодарное. Всё-таки у России своя культура, история и свои пути развития общественной мысли, сложившиеся после великих наших событий, мировых войн и революций. Не раз ей приходилось подни-

маться с нуля, проходя все стадии организационного возрождения, заново осваивая все механизмы сотрудничества от простейших до современных.

Из гражданской войны в 20-х годах XX века Россия вышла организационно и идеологически разрушенной. Хозяйственная жизнь в Российской империи была полностью расстроена, разваливалась и едва теплилась на основе использования вековой машинальной организации натуральных крестьянских хозяйств (М+п).

Поначалу при создании СССР единой финансовой системы не было. Продовольствия не хватало. Для обеспечения городов продуктами питания было организовано насильственное (П+м) и полунасильственное (П+а) изъятие сельхозпродукции у крестьян (продотряды, «военный коммунизм», продналог), которые не обеспечивали добровольный цивилизованный обмен промышленной и сельскохозяйственной продукцией. Ожидавшейся мировой пролетарской революции не получилось.

Правительство вынуждено было преодолевать массу революционных заблуждений, создавать финансовую систему, ограниченно разрешив товарно-денежные отношения, наёмный труд, объявив НЭП (новую экономическую политику). НЭП представляла собой временный возврат к традиционным полукапиталистическим отношениям при сохранении у правящего класса политических командных высот. Начались поиски путей строительства социализма и возрождения экономики страны, которые продолжались около 70 лет. В первые десятилетия был намечен курс на строительство социализма в отдельно взятой стране, а в 60-х годах объявили о построении «развитого» или «реального» социализма.

Основные идеологические течения в СССР оказались теоретически несостоятельными, несовместимыми с условиями организационной реальности и задачами общества. Иного и не могло быть, ведь уровень социального развития советского общества не только уступал европейскому, но и нёс на себе родимые пятна прошлого страны (примитивной организации). Многие социальные конструкты не имели строго научного обоснования. Поначалу революционеры, захватив власть, ударились в крайности, пытались всё обобществить, а всякую собственность отменить, вплоть до отмены традиционного брака, упразднить деньги, жить коммунарами, объявить «сухой закон»

и т.д. Шли невиданные социальные эксперименты, организационная и идеологическая ломка и неразбериха.

Но постепенно пришло осознание того, что жизнь гораздо сложнее выдуманных утопий. Изживать пришлось не личную собственность, а анархию, монархию и капитализм. Средства производства передали обществу (народу, государству, кооперативам, колхозам, артелям, профсоюзам и т.п.). Речь идёт о важнейших средствах производства, земле, транспорте, связи, основных коммуникациях, полезных ископаемых и других природных ресурсах. На всё, что может давать доход и пользу, была объявлена общественная собственность.

В частной собственности оставались: личные вещи, мебель, одежда, личный транспорт, если он не использовался для эксплуатации или получения «нетрудовых» доходов.

Но теоретически было непонятно, как организовывать управление этими средствами, как практически строить общественные отношения, что назрело, а что не созрело. Диапазон исканий с «закрытыми глазами» охватывал различные модели – от диктатуры до демократии, от подражательства до экспромта. И всё – на ощупь, без должного теоретического осмысления. Это привело к огромному числу ошибок, внутренней борьбе, издержкам, жертвам и предельному напряжению сил. Очень плохо сказалась неясность путей и методов организационного развития. Многие помешали осуществить войны, блокады, интервенции, неурожай и диверсии.

Классики марксизма научили, как свалить старый строй. Но понятия не имели, как конкретно организовывать социалистическое общество, какими способами решать основные проблемы на производстве, в сфере экономики, культуры, в политике, обществе и семье, каковыми должны быть функции государства, место партий и других общественных организаций в условиях социализма. Всё это решалось методом проб и ошибок, с экспериментами на людях.

И до сих пор нет научных ответов на такие вопросы: как должны приниматься решения по разным вопросам, необходимо ли какое-то голосование, кто и как должен решать разногласия, как находить справедливые решения и т.д. ТОД даёт научные ответы на эти вопросы.

§ 4. ВОПРОСЫ СОБСТВЕННОСТИ

Марксизм рассматривает не столько вопросы организации сотрудничества людей, сколько имущественные интересы разных классов, природу прибавочной стоимости и проблему собственности при капитализме. Это теория обоснования классовой борьбы за собственность и распределение прибавочного продукта. Её авторы во многом исходят из категорий рыночного общества, т.е. применения элементов и критериев договорного механизма.

В ТОД вопросы собственности рассматриваются совсем с других позиций. Во-первых, в каждом механизме сотрудничества главным объектом внимания и высшей ценностью служат совершенно разные объекты. В договорном – право собственности, материальные ресурсы и их распределение. В авторитарном механизме – права, власть, статус и подчинение. В принудительном механизме самое ценное – сила, оружие, средства принуждения и защиты, а в машинном – сохранение традиций. В коллегиальном механизме – общественно-полезные знания и компетентность.

Соответственно, разные и критерии эффективности использования каждого из механизмов. Если в договорном мерилем успеха являются количество денег, прибыль или убыток, то в авторитарном мерилем успеха является относительный уровень статуса личности, её авторитет, честь и достоинство. В принудительном механизме эффективность измеряется превосходством силы и смелостью. Не случайно для рыцарей Средневековья оружие и доспехи были ценнее всего на свете. Сила давала им и деньги, и власть, и положение в обществе.

Господствующие в наше время материальные стимулы и стремление к обогащению (Д) часто затмевают иные мерилы человеческих отношений, ценимые в других механизмах: порядочность, доброту, честность, верность слову, законопослушание, общественное одобрение и др. В коллегиальном механизме важность собственности тоже имеет место, но тут она не является решающим фактором, поскольку в центре внимания становится не личный доход от владения собственностью, а коллективные интересы по любым вопросам, в том числе и по распределению благ между участниками сотрудничества.

Вопросы собственности при новом социализме должны во многом решаться примерно так же, как это было в СССР, с той лишь разницей, что субъектом права при коллегиальных отношениях становится коллегиальный орган управления социалистической организацией, где каждый участник имеет возможности, права и ответственность в управлении коллективной деятельностью.

Общественная (коллективная, кооперативная, государственная, общенародная) собственность на средства производства – характерная черта социализма. Это, пожалуй, одно из главных достижений марксизма, исторически проверенное в СССР. Но этого недостаточно. Огромную роль играет ещё и то, кто и как распоряжается этой собственностью. Это могут быть: арендаторы, государственные чиновники, коллектив работников социалистического предприятия, различные физические и юридические лица, кооперативы, корпорации. Результаты их деятельности зависят от многого иного, в т.ч. от выбранной политики и поведения этих субъектов. Скажем, арендатор нанимает рабочих, инженеров, менеджеров и т.д., которые самостоятельно имуществом не распоряжаются, а только применяют его в работе. В коллегиальном механизме общественное имущество и ресурсы обычно не могут распределяться несправедливо, незаконно или использоваться для эксплуатации одних членов коллектива другими.

Если же совместно используемые средства производства принадлежат не обществу или коллективу, а конкретному физическому лицу (по законам авторитарного или принудительного механизмов), то и использоваться они будут в интересах не общества, а данного конкретного лица или коллектива. В таком случае предприятие не может называться социалистическим.

Для социалистического общественного устройства принципиально важно опираться на общественную собственность на средства производства. Но для социалистических отношений это далеко не единственное требование. Огромное значение имеют: общественный контроль за распределением и использованием ресурсов; справедливое распределение средств потребления; ограничение материального неравенства; исключение жестокой эксплуатации человека человеком. Но это всё имущественные вопросы. Не менее важное значение имеют социалистическое воспитание членов общества, а

особенно молодёжи, создание для всех равных возможностей получить образование, работу, медицинское обслуживание, обеспечение преобладания социалистических идей в обществе.

Путь к этому лежит через ограничение власти монополий, доходов олигархов, экспроприацию несправедливо нажитых богатств.

§ 5. СВОБОДА И ДЕМОКРАТИЯ

В сегодняшней идеологической войне либеральные пропагандисты часто уповают на идеалы свободы и демократии, выдавая себя за их рьяных поборников. Теория организационной деятельности вносит ясность в эту проблему.

В каждом механизме какие-то лица пользуются повышенными правами и свободами, которых у них больше, чем у других. Например, в принудительном механизме повышенные возможности у сильных, вооружённых и защищённых. В авторитарном механизме – у элиты, старших, привилегированных классов и групп (дворянство, чиновники и др.). Тут имеет место широкая иерархическая дифференциация прав и свобод. У одних этих прав и свобод больше, а у других – меньше, но у всех они, так или иначе, ограничены их статусом. Ни у кого нет бесконечных прав и свобод, и быть не может. Конечно, элита в любом МС имеет повышенные свободы и права. Скажем, дворянская демократия авторитарного типа предполагала защиту чести, прав, достоинства и других интересов дворян, в том числе в судебном порядке, а порой даже с помощью сатисфакции.

В договорном механизме при формальной свободе, равенстве и правовой защищённости настоящие, гарантированные свободы имеют лишь богатые люди, способные платить не только за удовлетворение физиологических потребностей, но и использование больших возможностей путём найма рабочей силы, дорогостоящих интеллектуальных и других услуг, включая работу правовых органов, местной администрации и др.

В коллегиальном механизме участники имеют большие, неотъемлемые права и свободы. Но здесь никто не может игнорировать совместно принятые решения, зажимать критику, скрывать от остальных информацию, кого-то притеснять, кому-то давать привилегии,

заниматься самоуправством и т.п. Всё это несовместимо с коллегиальностью. Она их исключает, поскольку коллегиальный механизм не допускает индивидуальных привилегий и ущемления прав участников сотрудничества.

До сих пор не существовало общества, в котором ни для кого не было бы никакой свободы. Причём в ходе социального развития общества и освоения более совершенных механизмов сотрудничества растёт и круг лиц, имеющих всё большие права, скажем, на получение информации, на наличие своего независимого мнения и отсутствие принуждения.

Так, в машинальном механизме участники практически не имеют собственного мнения и не способны отклоняться от заданного машинального порядка действий. В принудительном механизме у слабых практически нет свободы. Выбор ограничен дилеммой подчиниться или не подчиниться. Причём за неподчинение грозит наказание. В авторитарном свобода ограничена мнением старших. В договорном свобода ограничена материальными возможностями заключать соглашения и нанимать работников. В коллегиальном механизме свобода ограничивается общественным мнением и коллегиальными решениями. Но поскольку у участников существуют общие интересы, то коллегиальные решения идут на пользу всех участников и не ограничивают их закономерных свобод. В саможеланном механизме индивид поступает по собственной воле и разумению, которые и налагают на него ограничения.



Проблемы наличия у людей свободы заканчиваются при коллегиальном механизме. При нём устройство общества, равенство его членов уже исключают борьбу за свободу и перетягивание одеяла с других на себя. Соответственно должны решаться вопросы собственности, охраны прав человека, способы удовлетворения потребностей членов общества, использования форм организации сотрудничества.

Если сегодня недопустимыми считаются прежде всего насилие и нарушение прав собственности, то при коллегиальной организации насилие будет вовсе исключено из жизни общества по определению, а ограничения коснутся авторитарных отношений, необоснованных привилегий, субъективных оценок и других отрицательных проявлений авторитарности.

Каждый из шести МС предоставляет свою форму, степень свободы и прав конкретному кругу лиц. Количество и качество свободы прирастают в каждом более совершенном механизме. В авторитарном их больше, чем в принудительном. В договорном их больше, чем в авторитарном. Ещё больше – в коллегиальном.

С позиций ТОД не может быть абстрактной или безграничной свободы. В каждом механизме она своя, вполне соответствующая ему и роли в нём конкретного индивида. Нет свободы вне используемых МС. Даже в коллегиальном и саможеланном механизмах она ограничена законами этих МС, процедурами, которые обязаны соблюдать все.

Поэтому поборникам неуклонного расширения прав и свобод надо бороться не за абстрактные индивидуальные «хотелки», а за освоение более совершенных механизмов, предоставляющих участникам вполне реальные и закономерно ожидаемые, но всегда чем-то ограниченные свободы. Верно замечено, что свобода одного кончается там, где начинается свобода других.

Люди, требующие больше прав и свобод, зачастую неосознанно мечтают о безграничной свободе самого сильного в отношении самых слабых. Но общество при любых механизмах сотрудничества устанавливает границы прав и свобод индивида. Проблема – не в объеме прав и свобод, а в их осознании и гармонизации для более согласованного, эффективного сотрудничества всех участников оргсистем.

Только использование коллегиального механизма сотрудничества и социалистическое устройство общества могут обеспечивать достаточно широкие демократические права и свободы. Иное объективно невозможно.

На Западе широко бытует миф о том, что социализм и коммунизм – это жестокие, диктаторские режимы, а рыночный либерализм это, мол, светоч свободы и демократии. Это большое заблуждение или

сознательная ложь. Суровость общественных отношений после захвата власти большевиками была обусловлена объективными трудностями первоначального организационного строительства государства трудящихся. В первые годы советской власти ничего другого и не могло быть кроме диктатуры пролетариата. Без механизма принуждения (военного коммунизма и продразверстки) в голодные годы погибло бы ещё больше людей.

И следом за принудительным механизмом закономерно последовал авторитарный с его «культом личности». Без господства в дальнейшем административно-командной советской системы страна бы не победила в Великой Отечественной войне и была бы уничтожена вместе со своим населением. Так что можно констатировать, что социализм спас наш народ от истребления.

Конечно, дальнейшее организационное развитие страны надо связывать сначала с освоением рыночных отношений, а затем договорно-коллегиальных. Другого пути не существует.

Распространённые у нас любители свободы в большинстве случаев желают собственной бесконтрольности и безответственности. Они мечтают безнаказанно нарушать законы и правила, жить за счёт других по принципам «не пойман – не вор», «нас не догонишь», «кто смел, тот и съел».

Только использование коллегиального механизма сотрудничества и социалистическое устройство общества смогут обеспечивать достаточно широкие демократические права и свободы, не ущемляющие основных интересов других членов общества. Жизнь в СССР продемонстрировала, что вполне возможно ограничивать сверхдоходы и состояния узкой верхней прослойки зажиточных членов общества. Социализм – это вполне реальная система более справедливого распределения благ.

Дальнейшее организационное развитие страны надо связывать сначала с освоением рыночных отношений, а затем договорно-коллегиальных. Другого пути социального прогресса не существует.

§ 6. СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОГО РЕЙТИНГА В КНР

Речь идёт о новой Системе социального рейтинга (ССР), внедряемой в настоящее время в Китае. Во многом она уже работает и хорошо себя зарекомендовала. По сути, Китай сейчас последовательно создаёт новый тип общественной организации, в которой осуществляется регулярная оценка деятельности людей. На каждого заводится автоматизированная база данных, характеризующая его социальное поведение, соблюдение установок и правил повседневной жизни. При этом автоматически формируется социальный рейтинг индивида. Текущая величина этого рейтинга влияет на права и возможности гражданина. Тот, кто более дисциплинирован, аккуратнее выполняет общественные установки, тот имеет более высокий социальный рейтинг и может претендовать на определённые льготы и преимущества, а если нарушает какие-то правила, то лишается соответствующих льгот или прав.

Если, скажем, кто-то не погашает вовремя банковский кредит или не соблюдает установленные правила (например, налоговые платежи, ПДД), нарушает общественный порядок (вплоть до кашля без маски в толпе при пандемии коронавируса) или превышает нормы рождаемости, то его социальный рейтинг снижается на определённую величину, что влияет на возможности получения индивидом некоторых услуг, льгот и возможностей, скажем, по пользованию скоростным общественным транспортом. Так, в 2020 году 23 миллионам китайцев отказали в покупке билетов на самолёт или скоростной поезд. Снижается рейтинг у лиц, часто меняющих место работы, не соблюдающих установки правительства. Эти люди также могут быть строго дозировано ограничены в размерах получения кредитов и т.д.

Всякая авторитарная система имеет три основных элемента: 1) дача распоряжений и установок, 2) контроль за их выполнением, 3) реагирование руководителя на отклонения исполнителей от установленных требований. Невыполнение хотя бы одного из этих пунктов прерывает работу соответствующего механизма, ухудшает деятельность. Поэтому ССР – это важный инструмент управления, воспитания и повышения эффективности массового сотрудничества.

Если в традиционных авторитарных системах на поведение подчинённого руководитель реагирует индивидуально, при этом не всегда оперативно и чётко, то автоматизированная система социального рейтинга (ССР) позволяет использовать соответствующие механизмы без упущений, пропусков и пробелов. Многим нашим руководителям в повседневной управленческой работе не хватает как раз оперативности и обязательности, своевременного контроля и взвешенного принятия мер. ССР делает эту повседневную рутинную управленческую работу более чёткой, регулярной, юридически выверенной, дисциплинирует миллионы людей и даже поднимает эффективность народного хозяйства. При огромной численности населения Китая удастся наладить чёткую работу механизмов сотрудничества.

Это огромное достижение и очень полезное дело. Оно позволяет массово и результативно использовать простейшие, традиционные, но очень действенные механизмы сотрудничества, которые уже давно и широко испытывают кризис их ручного применения.

В традиционно функционирующем (вручную) авторитарном механизме во многих странах, включая нашу, обычно отсутствует достаточно строгая система реагирования на поведение членов организации. Обычное ручное управление происходит в рамках реальных контактов, колебания эмоций и плохо формализованных отношений, при которых руководитель кое-как, субъективно, несистемно даёт оценки, замечания, излагает своё мнение и личные указания очень нерегулярно и не всегда достаточно объективно и ответственно. При этом руководитель допускает массу человеческих ошибок: недостаточно контролирует подчинённых, сам забывает какие-то правила, свои указания и обещания, допускает непоследовательность в своих действиях, нерегулярно контролирует подчинённых. В результате поведение людей не очень чётко управляется и регулируется, что приводит к огромным потерям эффективности организаций.

Не случайно у нас сплошь и рядом наблюдается масса мелких нарушений установленных правил: скажем, множество людей не соблюдает установленные правила, санитарные нормы (выбрасывают окурки и мусор на тротуар в неположенных местах, паркуют автомашины не там, где следует и т.д.) Наши возмущения по этому поводу во многом – пустые слова, поскольку отсутствует чёткая, безотказная

система реагирования на поведение каждого индивида в каждом заслуживающем внимания акте. Даже там, где установлены камеры видеонаблюдения и контроля за соблюдением, скажем, ПДД, установленные алгоритмы системы часто не выполняются, работа организована нечётко, некачественно и неэффективно.

В противоположность этому в ССР информационные потоки автоматизированы, реализуя функционирование машинального, принудительного или авторитарного механизмов. Для этого задействованы три системы учёта: «государственный» (налоги, кредиты, оплата счетов ЖКХ), «общественный» (соблюдение ПДД, норм рождаемости, общественная активность, оплата проезда, честность преподавателей, почитание родителей, судимость) и «онлайн-учёт» (покупательские привычки, взаимодействие с пользователями, достоверность информации, размещаемой в Сети).

Все эти данные чётко увязаны с расчетом текущей величины рейтинга, что определяет возможности граждан в получении кредитов, пользовании самолётами и скоростными поездами, доступность обучения и стипендий, размеры страховой премии, достигаемость социальных услуг, размеры ставки кредита, допуск к бюджетным рабочим местам и др.

В итоге получается очень действенная система контроля и коррекции соблюдения общественных правил поведения, предоставления финансовых и иных возможностей для каждого взрослого индивида. Наличие такой системы в полутора миллиардном обществе делает его вполне управляемым, организованным, ответственным и эффективным.

В 2020 году китайцам, скрывающим заражение коронавирусом, стали снижать социальный рейтинг. Отдельно ведётся социальный рейтинг для молодёжи, что призвано улучшить систему воспитания. В число нарушений, за которые в 2018 году населению понизили социальный рейтинг, вошли: ложная реклама, нарушение правил безопасности лекарственных препаратов. Статистика насчитывает 290 тысяч случаев, когда частным лицам с низким рейтингом запретили занимать руководящие должности или быть юридическими представителями компаний. Люди с высоким социальным рейтингом быст-

рее получают шанс на путешествия, скидки на счета за электроэнергию, возможность брать вещи в аренду без залога и получать пониженный процент по кредиту в банке.

Социальный рейтинг в Китае вводится и для компаний. Бизнес должен строго соблюдать около 300 требований государства, которые касаются налогового учёта, охраны окружающей среды, безопасности труда, качества продукции, кибербезопасности и др.

Таким образом, с помощью ССР использующей современные информационные технологии и четкую социальную политику в Китае реализуется хорошо организованная система контроля и управления бесчисленными несложными принудительными и авторитарными процессами управления обществом.

Это не пустая говорильня, не либеральное лицемерие и фарисейство, а полезная, чётко действующая система организации управляемого поведения сотен миллионов людей.

В наших и Западных СМИ можно найти массу высказываний, осуждающих цифровизацию экономической и социальной жизни. Многие «эксперты» очень озабочены возможным нарушением ССР прав и свобод человека. Такое беспокойство может иметь смысл только в буржуазном обществе, власти которого осуществляют цели финансовой олигархии в ущерб населению. Если же командные высоты в государстве находятся в руках трудящихся или их партий, проводящих ответственную политику, то результатом применения ССР становится благо для общества. Буржуазные свободы – это свободы эксплуатации, спекуляции и грабежа. ССР демонстрирует возможность чёткой, разумной организации жизни огромного населения ради его пользы. Положительные последствия такого подхода очевидны. Пока либералы всех стран болтали об отсутствии свободы, прав человека и нищете населения в Китае за последние десятилетия фантастически поднят жизненный уровень, создана мощнейшая в мире экономика и быстро растёт качество жизни населения огромной страны.

Большое число западных и наших экспертов, политологов и экономистов уже десятки лет предрекают Китаю экономический крах. Но с позиций Теории организационной деятельности китайский феномен абсолютно правилен, закономерен и имеет прекрасные пер-

спективы. Он объясняется очень просто: в Китае с помощью ССР сумели наладить чёткое, эффективное управление с использованием, как традиционных, простых механизмов сотрудничества (М, П, А), так и договорного (Д), не потеряв социалистические ориентиры и эффективное развитие народного хозяйства, обеспечивая удивительный рост благосостояния полуторамиллиардного населения. Секрет прост: эффективно используются все организационные механизмы. Остальное произойдёт само собой.

Мы все, живущие на просторах бывшего СССР, привыкли к плохому, формальному функционированию механизмов сотрудничества. Очень характерна шутка: «Строгость российских законов компенсируется необязательностью их исполнения» (П). Авторитарный механизм работает у нас обычно плохо. Прошедшее столетие революций, войн и социальных катаклизмов разрушали в России традиции, веру, уважение к старшим, авторитет руководителей всех уровней и сфер. Достаточно посмотреть какое неверие и неуважение распространено у нас к полицейским, врачам, учителям, к соседям и жонам. Мало кто почитает старших, слушается родителей и верит руководителям. В таких условиях широко используемый у нас авторитарный механизм не может быть эффективным. Отсюда и жалкие результаты хозяйствования. Без достаточного уважения к руководителям авторитарный механизм слаб или бессилён.

Большие проблемы и с договорным механизмом. Очень слабо знание законов и нормативов. К ним нет достаточного уважения. Плохо соблюдаются правила, соглашения и обещания. Без этого эффективного рынка не может быть.

Наши люди в своём большинстве не приучены к уважению должностных лиц и установленного порядка. Многие у нас привыкли к беспорядку и безответственности. Получается, что для применения основных организационных механизмов (П, А, Д) наши люди не очень готовы. Эти механизмы – фундамент организации управления. Ментальность (внутренний настрой) не позволяет нашим людям достаточно эффективно работать. Это огромная проблема, решать которую надо через последовательное кропотливое воспитание миллионов людей, создание и использование эффективных организаций.

Никто не хочет возиться с каждым, наводя и поддерживая порядок. То есть принудительный механизм часто формально предусмотрен, но фактически не работает, т.к. некому фиксировать все нарушения и налагать за каждое нарушение соответствующее ему наказание. Поэтому многие спокойно мусорят и привыкли к этому. Такой беспорядок почти повсеместно.

Если установлено применение принудительного механизма (порядок и наказания), то должен быть установлен строгий контроль. Без сплошного контроля и неотвратимости наказаний принудительный механизм не работает. Иначе не приучить огромное число людей к порядку, который со временем будет поддерживаться всеми уже машинально.

Признаем реальность. Наше общество не отличается законопослушанием, не уважает свои законы, часто не обеспечивает их исполнение, мирится с массовыми нарушениями объявленного порядка. У нас часто проявляются безответственность, попустительство, антисанитария и бескультурье. Как это преодолеть? Именно по-китайски! Прежде, чем рассуждать о свободе и правах человека, надо повсеместно навести и поддерживать чистоту и порядок, искоренить варварство и приучить к соблюдению законов. Без этого не могут обеспечиваться даже самые элементарные права человека (на жизнь, здоровье, безопасность и труд).

В чём отличия традиционного использования авторитарного механизма от его применения в условиях системы социального рейтинга? Психологически механизмы в принципе одинаковые: вышестоящая инстанция управляет подчинёнными, даёт им оценки, контролирует и корректирует их действия. В условиях использования социального рейтинга эти процедуры переводятся в автоматизированную форму, облегчаются и ускоряются. Но при этом качество, производительность взаимодействий участников только повышаются. Т.е. принципиального отличия в применяемом механизме нет. Это тот же самый авторитарный или принудительный механизмы, но с более чёткой прямой и обратной связью. Это не ухудшает, а улучшает дисциплину, ответственность сторон, оперативность и обязательность управленческой реакции.

При использовании рыночной организации в традиционном варианте между сторонами существуют договорные отношения и соблюдаются определённые правила сотрудничества. Т.е. другой стороной в договорном механизме выступают те же участники рыночного общества (партнёры, банки, суды, налоговые органы, администрации и др.) Они предъявляют свои требования и претензии, устанавливают нормативы и осуществляют контроль за соблюдением партнёрами законов, правил и соглашений. Система социального рейтинга использует те же механизмы, что и традиционные организации. Отличие только в том, что обмен информацией осуществляется автоматизированно, чётко, по установленным алгоритмам, что придаёт им повышенную скорость, масштаб, оперативность и эффективность.

Система социального рейтинга предусматривает воздействие не только на отдельных физических лиц, но и на различные компании,



предприятия и банки. Бизнес тоже должен строго соблюдать установленные для него правила и законы и оперативно подвергаться коррекции в случае отклонения от установленных регламентов, пользоваться льготами при соблюдении установленных требований. Именно так реализуется функционирование авторитарного и договорного механизмов для управления хозяйственными процессами. Система социального рейтинга ускоряет и повышает качество управления как предприятиями, так и миллионами людей на основе применения традиционных механизмов сотрудничества и самых современных средств обработки, передачи и представления информации.

Что касается использования коллегиального механизма сотрудничества, то он изначально нуждается в автоматизации. Примером такой АСУ может служить Автоматизированная система оценки и оплаты труда, созданная под руководством автора (см. Георгий Ваниев «АСОД, Руководство по освоению»). При коллегиальном сотрудничестве между участниками принятия решений обычно существует интенсивный информационный обмен (сведения, оценки, ар-

гументы, формулировки, корректировки). Эти данные должны оперативно фиксироваться, собираться, обрабатываться и выдаваться участникам в реальном масштабе времени.

РАЗДЕЛ 10. **НОВЫЙ СОЦИАЛИЗМ**

§ 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МНОГОУКЛАДНОСТЬ

Механизмы сотрудничества – это порождение объективных общественных законов. Каждому уровню развития организации и ментальности соответствует определённый характер форм сотрудничества (механизмов, методов и способов обеспечения согласованности). Основных механизмов 6: М, П, А, Д, К, С. В любой человеческой организации согласованность обеспечивается какими-то из этих механизмов. Минимум одним из них, а максимум – всеми шестью. Конкретный набор этих элементов обеспечения согласованности и степень их использования зависят от множества обстоятельств и условий.

Если речь идёт о сотрудничестве со множеством людей, то с каждым из них в принципе возможно использование разных особенно если они соседние на шкале развития. Некоторые механизмы в конкретных условиях могут преобладать или даже господствовать. Такой механизм соответствует ментальности участников и условиям сотрудничества. С одним человеком отношения могут быть принудительными, с другим – авторитарными, с третьим – авторитарно-договорными, а с четвёртым и пятым – договорно-коллегиальными и т.д.

Поэтому в разных управленческих структурах или уровнях могут применяться разные МС. Обычно чем выше уровень управления, тем сложнее решаемые задачи. Поэтому целесообразно, чтобы на более высоких уровнях оргструктур использовались и более совершенные механизмы. Вполне можно ожидать, что в отдельных оргструктурах по мере целесообразности всё больше будет применяться коллегиальный или договорно-коллегиальный МС.

Если в крупной организационной системе на высших управленческих уровнях ведущую роль играет коллегиальный механизм (К) (или договорно-коллегиальный) (К+д), который определяет общие цели, задачи и формы работы всей организации, то это значит, что такая

структура может вписываться в социалистическую форму организации работы предприятия. В ней могут быть: общественная собственность на средства производства, распределение прибыли в соответствии с коллегиальным решением, проявление заботы о профессиональном росте персонала, бесплатное (за счёт предприятия) получение персоналом образования и лечения, достойная пенсия от предприятия. Обеспечение работников жильем, организация льготного отдыха за счёт профсоюзов или предприятия.

На уровне генеральной дирекции (правления) какого-то предприятия ведущим механизмом может быть коллегиально-договорный (К+д). На уровне руководства подразделений и служб данного предприятия может преобладать договорный механизм (Д), в цехах и участках – авторитарно-договорный (А+д), а в бригадах, скажем, - авторитарно-принудительный (А+п). Такая организационная структура может вполне органично и эффективно функционировать.

Таким образом, в одной оргструктуре в принципе может использоваться множество разных механизмов сотрудничества, не мешающих друг другу. Разнообразие способов обеспечения согласованности в одной оргструктуре вполне возможно, а то и целесообразно, ведь у разных членов организации могут быть разная социальная зрелость и разные предпочтения при выборе механизмов сотрудничества.

Может возникнуть вопрос: не будут ли в большой оргсистеме мешать друг другу разные механизмы сотрудничества? При правильном использовании они могут быть в той или иной степени совместимы, особенно, если это близкие на шкале развития механизмы, а тем более, если разные механизмы применяются при сотрудничестве с разными людьми. Таким образом, организационная многоукладность вполне возможна. Надо лишь обеспечивать её эффективность.

§ 2. ПРАВА ЛИЧНОСТИ

Право как регулятор общественных отношений тесно связано с формами организации. В каждом механизме сотрудничества используются свои способы и приёмы регулирования соблюдения интересов личности или коллектива.

В советской организации общества индивидуальные права не объявлялись высшим приоритетом, а управление осуществлялось широко применявшимся авторитарным единоначалием. И сегодня многие ещё считают, что социализм несовместим с личной свободой.

Чтобы показать различия в регламентирующих правовых основах разных типов организации, рассмотрим таблицу 1 закономерностей развития права.

Таблица 1

ОТЛИЧИЯ ИНСТИТУТОВ ПРАВА В РАЗНЫХ МС

МС	ХАРАКТЕР ПРАВА	ОСНОВА СОГЛА- СИЯ
Маши- нальный	Привычная норма, традиция	Соблюдение обы- чаев
Принуди- тельный	Право сильного, силовое регулирование	Угроза, сила, со- блюдение дисци- плины
Автори- тарный	Право старшего, вышестоящего, иерархия прав	Указ, распоряже- ние, устав, постано- вление, положение
Договор- ный	Право собственника, законного вла- дельца или арендатора	Закон, норма, со- глашение, компро- мисс
Коллеги- альный	Право коллектива, группы лиц, обще- ства, государства	Коллегиальные решения
Саможе- ланный	Моральное право альтруиста на добрые дела	Общий интерес

Таким образом, при господстве машинальных отношений нормы поведения имеют характер традиции, при господстве принудительных отношений право на стороне сильных, в авторитарных системах

господствует право старших, в договорных господствует право собственника, а в коллегиальных отношениях главенствуют права коллектива. Реально о правах личности можно говорить лишь при использовании четырёх МС – П, А, Д, К. Но это, если личность может опереться на превосходство силы (П), статуса (А) или на законное право собственника (Д). Понятно, что для этого надо быть сильнее или обладать достаточно высоким статусом (А), либо быть собственником соответствующего имущества или соответствующей величины капитала. Но, как известно, подавляющее большинство людей олигархами не являются и больших денег не имеют. Поэтому в плане личных прав многие у нас являются никем и звать их никак. Вот так либерально и «обеспечиваются» права личности на Западе.

По-настоящему права личности могут обеспечиваться только при использовании коллегиального или саможеланного МС. Капитализм не обеспечивает надёжного соблюдения прав личности.

Уже на уровне договорного механизма, который мы выше предусматривали в развитой оргсистеме, права личности вполне могут обеспечиваться стандартными способами (справедливые законы и суды, чёткая работа правоохранительных органов, равноправные соглашения, общественные нормы и др.)

Если же какие-то законы или нормы усиливают неравенство, то они обычно соответствуют авторитарному или принудительному механизмам. Договорный механизм по-настоящему просто невозможен без соблюдения базовых норм равноправия и классических прав человека. Права личности максимально обеспечиваются при использовании коллегиального механизма. В нём действует, например, право вето участников при принятии коллегиальных решений. Без согласия индивида и вопреки его мнению коллегиально не могут приниматься решения. Таким образом, социализм с главенством в нём коллегиального и участием договорного механизмов не только совместим с соблюдением прав человека, но и невозможен без них.

Поэтому совершенно не состоятельна критика социализма в отношении нарушения прав человека. Настоящий социализм (новый социализм), основанный на коллегиальном сотрудничестве, права человека не только не нарушает, а, напротив, обеспечивает и защищает.

При сотрудничестве на основе совершенных механизмов (К, С) индивид имеет полное право на собственное мнение и совместное право на коллегиальные решения. При договорном механизме (Д) права индивида, например, на собственность, могут быть защищены, но далеко не всегда. Скажем, в странах СНГ лица, обладающие административной властью (А), способны порою отнимать собственность у успешных предпринимателей.

§ 3. КОЛЛЕКТИВНЫЕ ПРАВА

Под правами человека обычно принято понимать индивидуальные права отдельной личности на жизнь, свободу, неприкосновенность своего жилища и имущества, на справедливый суд и т.д. Все эти права соответствуют характеру договорного механизма, гражданского, рыночного общества, отражают его мораль и нормы сотрудничества.

Но развитие общества и возникающие в нем проблемы всё чаще не решаются в рамках такого классического права. Подобных проблем много: экологические, энергетические, демографические, ресурсные и др. По большому счёту индивидуальные права и свободы личности сегодня защищены лишь тогда, когда эта личность имеет высокую должность, толстый кошелёк и способна использовать немалые ресурсы на юристов и судебное отстаивание индивидуальных прав. Проще говоря, классические права и свободы человека – это во многом буржуазные права толстосумов.

И если судятся материально существенно неравные субъекты, то очень надеяться на справедливость нельзя. Побеждают часто деньги. Для индивидуалистского, договорного механизма наличие и охрана прав личности абсолютно закономерны. Здесь все в состоянии конкуренции. Что заработал, урвал или отстоял, то и твоё. И это лучше авторитарного самоуправства. Без хотя бы формального равенства эффективных соглашений и охраны имущества прав личности быть не может.

В современной юридической науке помимо индивидуальных прав выделяют и коллективные или групповые права. Права и свободы человека обычно отражают и защищают интересы личности, взятой отдельно, а коллективные права, свободы и ответственность регулируют отношения личности и коллектива или отношения разных коллективов между собой и с обществом.

Но некоторые индивидуальные права обеспечивать очень трудно, особенно, если нарушаются какие-то коллективные или групповые права и интересы. К ним следует относить совместное право множества людей на объединение, на проведение собраний, демонстраций, право на забастовку, на создание профсоюзов, на кондоминиум, на общественные фонды потребления, на пенсионное обеспечение, на пользование службами спасения, на помощь правоохранительных органов, на защиту от внешней и внутренней опасности, на помощь в защите коллективных прав и интересов.

Современное законодательство и нормы поведения соответствуют применению достаточно простых механизмов сотрудничества: М, П, А и отчасти Д. Если же применяется коллегиальный механизм, а тем более саможеланный, то действующее законодательство и общепринятые нормы поведения всё чаще становятся неэффективными. Так, например, в случае, если решение об избрании способа лечения сложной болезни принимал консилиум врачей, то не ясно, кто будет нести ответственность за здоровье пациента и возможно ли предъявить к кому-то претензии. При нынешнем законодательстве, например, пациенты очень плохо защищены от врачебных ошибок, алчности, вредительства, халатности, непрофессионализма медперсонала, произвола аптек и т.д. Все эти проблемы застарелые и при сохранении нынешней организации медицины будут сохраняться. Выход только один – коренная перестройка организации здравоохранения с расширением использования коллективного права и коллегиальных форм сотрудничества.

Пример. Недалеко от многоквартирного дома стихийно образовалась свалка мусора, которая всё больше отравляет воздух и почву, что отрицательно влияет на здоровье жильцов.

Когда кто-то из жильцов попытался защитить свои права на чистый воздух, обратившись к местным властям, то ему многие только

посочувствовали. Во-первых, местные чиновники сразу объявляли его скандалистом на фоне остальных спокойных граждан. Во-вторых, ему приходилось судиться с компетентной организацией, имеющей юридический отдел с целым штатом профессионалов. В-третьих, действующее законодательство и правоприменительная практика усложняли защиту коллективных прав граждан, делая их беспомощными перед лицом нескончаемых проблем и мощной бюрократической машиной. Потому-то массово существуют экологические проблемы. Это явное ущемление коллективных интересов жильцов и растущая опасность их здоровью. Очевидно имеет место нарушение права большого количества людей на чистый воздух. Но технологически обеспечивать реальную защиту этих прав сложно уже потому, что правовая система ориентирована прежде всего на отстаивание не коллективных, а индивидуальных прав.

Что этому могут противопоставить рядовые граждане? Почти ничего. Все знают, что если «подмазать», то иногда можно решить проблему. Однако скоро встретишься с новой.

Для законодательного решения проблем защиты коллективных прав необходимо предусмотреть доступные процедуры представительства и отстаивания общественных интересов, обеспечения ответственности за их защиту, организации юридической помощи различным формам представления коллективов и групп. Да и все основы общества должны быть иными – всё более коллективистскими, где приоритет должен предоставляться не индивидуальной наживе, а общественному, коллективному интересу.

Здесь имеет место ряд нерешённых проблем. Первая из них – недостаточная социальная и правовая зрелость населения. Вторая – профессиональная неподготовленность граждан (незнание предметов коллективного приложения сил). Третья – отсутствие у населения опыта широкого применения наиболее совершенных механизмов сотрудничества (К, Д и С) для защиты и реализации коллективных интересов. Четвёртая – отсутствие эффективной системы правового регулирования коллективных отношений в государственных и общественных организациях. Все эти проблемы в принципе решаемы.

В условиях советской правовой системы наши люди защищали свои индивидуальные и коллективные права зачастую путём обращения к должностным лицам государственного или партийного аппарата. Эти должностные лица в силу своих общественных или государственных обязанностей и функций в той или иной степени авторитарными методами решали возникающие проблемы. Теперь такой системы нет. В условиях рыночного общества каждый сам за себя, а коллективные интересы во многом остаются беспризорными. Обращаться гражданам по подобным вопросам практически некуда. Никому до них нет дела. Неслучайно коллективные и общественные нужды сплошь и рядом игнорируются, а должностные лица хамят и отвечают цинично. Каждый день от этого страдают тысячи людей.

Необходима новая правовая и организационная система, помогающая гражданам решать их коллективные интересы. Методологической основой такой системы должны быть нормы и мораль коллегиального механизма. В отличие от нынешних рыночных норм поведения коллективное право должно исходить из того, что общественные интересы имеют приоритет над личными. Каждый человек должен свято соблюдать интересы общества как основу собственного благополучия.

Значительная часть населения сегодня психологически не готова ответственно представлять и защищать интересы коллектива. Необходимо выработать и законодательно (нормативно) закрепить определённые формы групповой организации совместных действий: решения насущных проблем, проявления инициативы, обеспечения ответственности, накопления умений и взаимного обучения в условиях коллективных отношений. Конечно, каждый должен отвечать за себя, но его отношения с обществом должны предполагать взаимные обязанности и взаимную поддержку.

На основе правовых норм нынешнего уровня правовой культуры населения и работы правоохранительной системы человеку трудно реализовывать многие свои коллективные интересы. Такими ситуациями, например, являются: желание жильца дома осуществить ремонт подъезда; обеспечение чистоты и безопасности в подъезде, на своей улице или безопасности детей в школе; желание улучшить качество обучения своих детей в школе; желание благоустроить двор

многоквартирного дома; создать ливневую канализацию и многое, многое другое. Подобные элементарные нужды и чаяния миллионы простых граждан удовлетворить пока не могут. Не всё в их власти, на многое просто не хватает средств, ряд правовых процедур слишком сложен или трудоёмок, от многого рядовой гражданин просто отстранен. И, как правило, человек в отношении многих проблем предоставлен сам себе. Никому нет дела до его забот.

В коллективном праве должны быть предусмотрены: средства для покрытия правовой помощи нуждающимся; строгая ответственность граждан за обман государства или общества; повышенная ответственность управленческого аппарата за бюрократизм, волокиту или игнорирование заявлений, нужд и просьб граждан, тем более за административные и уголовные преступления.

Процедуры прохождения жалоб и предложений должны быть простыми, оперативными и широкодоступными. Необходимы также такие законы, которые подвергали бы санкциям лиц, злоупотребляющих вниманием местных и административных органов, мешающих им работать. Главенствовать должны коллективные, а не частные интересы.

§ 4. ПРИНЦИПЫ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

За последние двести лет капиталистическое устройство общества себя изрядно дискредитировало, что неизбежно питало и укрепляло социалистические идеи. Каких только форм социализма не было предложено, сформулировано, обсуждено и даже испытано! Общим местом в них обычно было провозглашение заботы о простых людях.

Одни варианты социализма главным видят государственную собственность на средства производства, другие – коллективную собственность на предприятие, в котором работают. Третьи предусматривают различные способы распределения общественного продукта. Четвёртые устанавливают огромные налоги на состоятельных людей для законодательного перераспределения средств в пользу бедных.

Пятые уделяют особое внимание культурному развитию, достойному быту, отдыху и т.д. Шестые делают упор на централизации хозяйственной жизни и плановом управлении производством и распределением общественного продукта на основе применения новейшей вычислительной техники и экономико-математических методов.

Многие авторы большое значение придают антикапиталистической направленности социалистического общества, неприятию эксплуатации человека человеком, способам перехода общества от капитализма к социализму, необходимости господства коллективистской морали, равенству членов общества, воспитанию молодого поколения и в целом нового человека социалистического общества. Всё это не лишено смысла и обычно оправдывается соответствующими мотивами. С большинством предложений или принципов можно согласиться, особенно в конкретных условиях. В то же время все эти предложения и принципы часто носят во многом декларативный характер, не имеют чётких практических очертаний и исчерпывающего научного обоснования.

В таблице 1 сопоставлены 17 основных организационных элементов, соответствующих трём разным типам оргсистем: предприятие в СССР в послевоенное время; предприятие в современной России и ожидаемое при новом социализме. Именно при таком сопоставлении хорошо видны организационные различия функционирования предприятия при новом социализме.

Таблица 1.

**СОПОСТАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЭЛЕМЕНТОВ
ПРЕДПРИЯТИЯ В СССР, РОССИИ И ПРИ НОВОМ СОЦИАЛИЗМЕ**

ОРГСИС- ТЕМЫ:	СССР (50-е - 80-е гг.)	Россия (90-е - 20-е гг.)	НОВЫЙ СОЦИАЛИЗМ
Ведущие механизмы	А+п и А+д (стро- гое и выгодное главенство)	А+д и Д+а (вы- годное главен- ство и рынок)	Д+к и К+д (зре- лый рынок, колле- гиальность)
Духовная основа	Авторитаризм, вождизм	Либеральный индивидуализм	Коллективизм
Цели предприятия	Выполнение государственных заданий, планов	Получение прибыли	Выполнение комплексного

			плана деятельности коллектива
Ориентация на:	Получение и распределение ресурсов	Спрос и предложение	Потребности общества
Способы согласования	Призывы, приказы, пропаганда патриотизма	Соглашения с личной выгодой, компромиссы	Совместные решения, консенсус
Подбор персонала	По личной преданности, послушанию	По выгодности	По полезности коллективу или рейтингу работника
Моральные нормы	Начальник (старший) всегда прав	Деньги не пахнут	Общественное важнее личного
Чьи интересы превалируют	Старших, начальства	Владельцев и их представителей	Коллектива и общества
Порядок принятия решений	Авторитарный, единоначалие	По выгодности для владельцев, по закону или компромиссу	Консенсус в рамках закона и соглашений
Высший орган управления	Вышестоящая инстанция, дирекция	Дирекция, собрание акционеров	Правление, коллегия, совет директоров, общее собрание
Критерии правильности	Соответствие указаниям и установкам свыше	Рентабельность, закон, прибыль, выгода	Верно то, с чем все согласны, и всё по закону
Принципы распределения	По труду с учётом значимости сферы деятельности	По соглашению, правилу, компромиссу и договору	По коллегиальному решению, по закону, труду и соглашению
Положение участника	Исполнитель в авторитарной оргсистеме	Наёмный работник	По коллегиальному решению, компетенции, с общественным приоритетом
Положение	Авторитарное главенство	Наёмный руководитель	Добровольный единомышленник

организа- тора		у владельцев	
Формы собственно- сти	Государствен- ная собственность на средства производства	Приватизаци- онно-воровская, государ- ственно-олигар- хическая	Основная – гос- ударственная, а второстепенная и мелкая – частная и общественная
Методы управления	Директивные, плановые	Частные, рыночные	Многоуклад- ные, с приорите- том государства
Роль государства	Полный кон- троль, строгий учёт и государственная кадровая политика	Сбор налогов, невмешатель- ство в текущее управление	Единое государ- ственное планирование и многоаспект- ное согласование деятельности

Изложенные в таблице 1 основные организационные элементы предприятия (организации) сформулированы не на основе абстрактных пожеланий и «хотелок», а на основе объективных законов организационного развития. Все они в основном уже хорошо проверены самой жизнью и могут применяться без резкой ломки общественных отношений.

В самом общем виде социалистическое общественное устройство отличается от нынешнего следующими элементами:

1. Приоритет коллективных интересов над частными.
2. Ограничение неравенства между людьми в доходах и расходах за счёт соответствующей налоговой системы.
3. Качественное функционирование правоохранительной системы.
4. Государственная монополия на внешнюю торговлю, банковскую, военную и правоохранительную деятельность.
5. Бесплатная массовая, профилактическая медицина.
6. Бесплатное народное образование (возможно и на договорной основе).
7. Профессиональная армия в мирное время и обязательный призыв во время войны.

Теория организационной деятельности позволяет посмотреть на всю эту проблематику с нового ракурса, предлагает новые знания и

дополняет абстрактные пожелания конкретными организационными элементами. Первое, что следует помнить: любая организация соответствует использованию определённых механизмов сотрудничества, а потому «обставлена» соответствующими деталями и методами организационных механизмов.

Оргсистема, адекватная социалистическому устройству общества, в своих главных элементах должна опираться на коллегиальный и отчасти договорный механизмы.

Таким образом, основу социалистической организации составляют коллегиально-договорные формы сотрудничества с ведущей ролью коллегиального механизма, особенно на высшем уровне управления (К+д, «коллегиальность»). Иногда это Д+к, «зрелый рынок». Поэтому если какой-то учитель совершил непедагогичный поступок, то этот вопрос может решаться на педсовете коллегиально, особенно когда закон для таких ситуаций не требует чего-то однозначного. Если коллегиальное решение не достигнуто, то за основу решения будет принято положение и норма закона (Д), а в крайнем случае – непротиворечащий закону компромисс (Д+а, «рынок»). Если и таким образом не обеспечивается согласованность, то отношения переходят на более низкий уровень (скажем, на А+д или А+п, «выгодное главенство» или «строгое главенство»). Всё-таки это выход.

Приведённые в таблице 1 черты социалистической оргсистемы мезоуровня касаются верхнего эшелона управления предприятием. На более низких ступенях (производства, цехи, отделения, участки) реально могут использоваться более простые МС: (Д+а «рынок»), (А+д, «выгодное главенство»). При всем том ведущей ролью, арбитром поведения членов организации на всех более низких уровнях служат формы организации, принятые в высшем эшелоне управления, например на техническом, научном или педагогическом совете, поскольку на них задаются ориентиры поведения для всех нижестоящих уровней, принимаются стратегические и иные принципиальные решения, служащие эталонами, высшими примерами или образцами для всех подразделений.

Вывод из сказанного: социалистические формы организации возможны с довольно широким кругом лиц. Но обязательными должны

быть общие принципы и общая среда организации. Во-первых, в целом должна быть общественная собственность на важнейшие средства производства (заводские корпуса, станочный парк, оросительные системы и т.п.) Во-вторых, это не исключает возможности непротиворечивого частичного присутствия индивидуальной собственности. В-третьих, всё это может не исключать использования в отдельных звеньях авторитарного и даже принудительного механизмов, чётко ограниченных законом по месту и ситуации.

В-четвёртых, коллективная собственность и общность задач обычно диктуют целесообразность централизованного, наиболее рационального и максимально эффективного использования общественной собственности путём единого планирования, производства и распределения.

Кстати, на мой взгляд, это значительный, но не обязательный резерв повышения эффективности хозяйствования. В частности, далеко не всегда возможно использование математических методов планирования и регулирования производства и распределения. Собственники или распорядители многих средств производства могут быть не готовы отдать своё имущество под чужое, централизованное, а тем более авторитарное управление, потому что не испытывают достаточного доверия к тростовой компании. Никто не может дать гарантии строгого соблюдения всеми участниками сделки её условий. И если даже кто-то даст гарантии, то далеко не все в них поверят.

Формы отношений индивида с организацией, в которой он работает, в социалистических условиях могут быть весьма разнообразными. По соглашению сторон: наёмный труд, совладение, партнёрство, членство в кооперативе, частное владение и т.п. Главное, чтобы это соответствовало законам и не нарушало интересов других членов общества.

Наивно рассуждают те, кто надеется уговорить всех собственников отдать им в управление свое имущество для якобы более эффективного его использования. На то и существует частная собственность, чтобы ею распоряжался только хозяин и по-своему, а не в угоду задумкам, обещаниям или мечтам других людей. Да, люди иногда отдают на время свою собственность в чужое управление или пользование. Но это не лишает их всех прав собственника.

Полная национализация целых отраслей и превращение любой собственности в государственную ещё не создает социалистической формы хозяйствования. Это скорее государственно-монополистическое устройство общества. В нём скрыто множество недостатков. Возможна эксплуатация работников, лишение их свободы в выборе работы, навязывание им искусственных или чуждых форм общественной жизни, авторитаризм во всех сферах.

Это не может считаться социализмом. Именно по этой причине настоящего, правильного и эффективного социализма в СССР никогда не было.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление людьми, создание и использование эффективных организаций – сложнейшая сфера деятельности. Однако теория организационной деятельности (ТОД) позволяет заниматься ею намного более осмысленно, вооружившись новыми представлениями об их составе, свойствах и законах функционирования. Руководитель без знания ТОД подобен человеку с завязанными глазами.

В настоящей работе рассмотрены теоретические основы организационной деятельности, изложено её новое понимание как системы обеспечения согласованности сотрудничества, раскрыты закономерности ТОД, процессы возникновения целей и задач, стоящих перед коллективом, формы и методы организационно-управленческой деятельности, ход их развития и пути совершенствования. Большое внимание уделено рассмотрению центрального элемента организаций – механизмам сотрудничества. Это соответствует их важному месту в оргсистемах.

Нашли новое осмысление многие конкретные вопросы организации. Показаны пути их развития и возможности повышения эффективности. Выявлены причины беспомощности одних оргсистем и силы других. Стало понятным, как правильно должна быть организована деятельность коллективов, чтобы она была наиболее результативной и перспективной.

ТОД вначале была всего лишь скромной попыткой понять, как устроены небольшие организации, каким объективным законам они подчиняются, как их совершенствовать, не причиняя невольного вреда. Но оказалось, что организации любого масштаба во многом подчиняются одним и тем же объективным законам функционирования и развития. ТОД позволяет не только понимать и совершенствовать управление в малых и средних организациях, но и открывает фундаментальные законы и пути развития крупных оргсистем, общества и целых стран.

Изучение ТОД даёт исчерпывающее понимание состава организаций, правильного их построения и развития. Знание теории позволяет правильно выявлять организационные проблемы, недостатки и ошибки, а затем обоснованно их исправлять в любых обстоятельствах.

Что касается социального устройства общества, то оно всегда было и будет не случайным, а производным от объективных законов и реальных условий среды.

Легко увидеть исторические этапы развития организаций с последовательным переходом от примитивных механизмов ко всё более совершенным. За рабовладельческим (П) строем последовал феодальный (А). За ним объективно появился капитализм (Д). Следующим общественно-экономическим устройством общества станет социализм (К), а точнее – очередные этапы его развития. Нынешний регресс России в сторону капитализма временный. Он только напомнил о фундаментальных достоинствах и исправимых недостатках советского варианта социализма, позволил на основе ТОД объективно их оценить, правильнее прогнозировать и строить перспективные формы организации коллективной деятельности.

Природа оргсистем имеет позитивную перспективу. Развитие организаций идёт в сторону совершенства и гуманизации общества. Это неизбежная столбовая дорога положительного развития общества. Остановить это объективное развитие может лишь глобальная мировая природная или техногенная катастрофа. Поэтому все мы, земляне, должны беречь нашу планету от таких случайностей.

22.01.2021

Уважаемый читатель!

Ваши отзывы и замечания будут весьма полезны автору.

Пишите нам по адресу: <http://george.vaniev.kz>

СЕКРЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

Автор: Ваниев Георгий Михайлович
(Джабраил Магомедович)
Художник: Черитович Денис Станиславович
Редактор: Моос Ольга Ивановна
Корректор: Ким Анна Михайловна
Дизайнер: Гофман Николай Александрович

Сдано в печать:
Подписано в печать:
Формат: 72x104 1/18. Гарнитура Calibri.
Печать офсетная. Бумага офсетная.
Тираж 500 экз.

Отпечатано в типографии «ФормаПлюс»:
Республика Казахстан,
г. Караганда, ул. Молокова, 106/2



Георгий Ваниев

автор книг
по управлению людьми:
Теория организационной
деятельности.
Управление персоналом.
Атлас организационных систем.

Сайты:
тест Г. Ваниева
по оценке деловых качеств
testvanieva.kz,
«Основы устройства общества»,
atlas.vaniyev/kz
и другие.

Шкала развития механизмов сотрудничества с иллюстрацией
направления постепенного изменения их характера.

