

А.И.ПРИГОЖИН

Реформы спотыкаются о менеджмент

Результаты трансформации отечественной экономики последнего десятилетия вполне закономерно пробуждают у ученых интерес к поиску глубинных причин несоответствия исходных посылок и проявившихся в реальности плодотворных реформаторских усилий. В этом плане несомненный интерес вызывает попытка коллектива исследователей, возглавляемого В. Найшулем, подойти к проблемам реформирования через активизацию национальных микроархетипов. Однако уже сама тонкость и сложность не только регулирования, но и даже просто отслеживания социокультурных процессов вызывает сомнение в том, что данный подход может выйти за рамки чисто академической дискуссии. Между тем, как мне представляется, есть весьма значимый очаг болезней нашей государственной и хозяйственной системы, все еще недостаточно замеченный и оцененный, а потому и не понятый как богатый ресурс повышения эффективности решений на любом уровне: президентском, правительственном, парламентском, фирменном.

О чем же речь? Я имею в виду тотальную **управленческую некомпетентность** руководителей (да и подчиненных) на всех этих уровнях. Именно управленческие ошибки начальников больших и малых (а в этом отношении они одинаковы) делают невозможными некоторые необходимые изменения. Сбои появляются уже на стадии выработки решений, а еще больше - при их реализации.

Конечно, потомки будут судить об отечественных реформаторах с гораздо большей благодарностью, чем мы. Но все же очень дорого заплатила Россия за экономическое и политическое образование своих "руководящих кругов". И продолжает платить чрезмерную цену. Правда, деваться нам некуда: даже самые квалифицированные экономисты обучались хоть в Москве, хоть в Чикаго только по книгам, лекциям, в лабораториях и клубах. Они прекрасно учились. Но любой отличник военной академии, оказавшись на маршальской должности в реальных боях, если и выигрывает сражения, то с огромными потерями в войсках. А случись поражение - ему припомнят все, забыв, что старые полководцы потому и были изгнаны, что довели до беды.

А сколько еще мы будем платить за управленческое образование наших президентов, премьеров, спикеров, директоров, заведующих? Цена сильно растет еще и потому, что все они даже не догадываются о своей несостоятельности в этой части своей работы. Если же догадываются, то что: скрывают, стесняются? Нисколько. Кругом все так же действуют (или бездействуют). Так устроена деловая культура. Но ближе к делу. Приоткрою лишь самые распространенные и зияющие дыры в управленческой квалификации наших начальников.

Пригожин и Аркадий Ильич - доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой Академии народного хозяйства при правительстве Российской Федерации.

Для советской системы все подданные были детьми (Д), неразумными и своенравными. Их надо было воспитывать, постоянно опекать, учить, беречь от ненужных знаний и контактов. Решать за них - что можно, чего нельзя. А власть тогда брала на себя обязанности родителей (Р). Хлопотала, следила, кормила, снабжала продовольствием, одеждой, жильем, одаривала похвалой, страшила наказанием. Иначе говоря, *родительско-детские* отношения основательно привились на нашей земле, они охотно принимаются большинством, а попытки ставить под сомнение их жизнеспособность сердито отвергаются.

Детское сознание воспринимает государство как отца, строгого и непререкаемого. Инфантильность советского человека проявляется и в склонности к персонификации причинности, к поиску конкретных виноватых лиц там, где идет крушение гигантской системы, исчерпавшей свой ресурс жизнеспособности. Промежуточное состояние этой гигантской трансформации подобное сознание принимает за итоговое. "Как, это и есть рынок?!" - восклицали пожилые ребятишки, глядя на безобразные лавки первых кооператоров или удачливых гангстеров. Для детского отношения к невзгодам характерна и психология жертвы: наши беды от врагов, которые хитрее нас. Вплоть до мании преследования. Несовершенство мира воспринимается как вредительство явных и тайных сил и групп. Сам он делится только надвое: свет и тьма, мы и враги. Должны ли были новые управляющие учитывать эти особенности старых управляемых? Первые сменились, да вторые остались.

У либералов все люди социально взрослые (В). Либералы не хотят родительствовать, они предлагают брать на себя ответственность за себя, силы для дела и истоки неудач искать в себе. По формуле: и мы, и вы - взрослые люди, вы свободны организовать свою жизнь.

Справедливости ради надо признать: управленческая ситуация для реформаторов была очень уж невыгодная. Вспомним: правительства Н. Тихонова - Н. Рыжкова - И. Силаева вели к критическому нарастанию *пассивного риска*, т.е. риска от бездействия, уклонения от назревших изменений, от стагнации. Опустевшие магазины, бесполезные массы денег, едва ли не стопроцентное недовольство (пучистам уже совсем не на кого было опереться). Необходимость перехода к *риску активному*, риску от радикальных и уже запоздалых перемен поставило бы любых реформаторов перед тяжелыми последствиями. Они и явились, быстро и надолго.

В критической стадии руководство вынуждено включать так называемый блиц-менеджмент, когда за предельно краткий срок приходится принимать много решений исключительной важности в условиях крайней неопределенности. Блиц-менеджмент производит множество ошибок. Их наверняка наделали бы и все другие премьеры на месте Е. Гайдара, хотя, возможно, ошибки были бы другими.

Но как бы то ни было, переход от управленческих отношений типа "родители-дети" к типу "взрослые-взрослые" возможен гораздо позже, чем отпуск цен, приватизация или свободные выборы. Потому и появился избыток неэффективных собственников, некомпетентной демократии и сторонников советской системы из числа ее бывших разрушителей. Научно выражаясь, управляющий сигнал им посылают по каналу "В-В", а реагируют они по каналу "Д-Р".

Реформа есть проблема не столько экономическая или политическая, сколько социокультурная. Это значит, что если по финансовым соображениям вы установили такие налоги, при которых бизнес выживает, только научившись от них скрываться, то даже если вы, спохватившись, сделаете эти налоги совсем легкими, установка на сокрытие все равно будет долго "работать", ибо уже вошла в культуру. "Включил-выключил", "стимул-реакция" - все это пережитки командности.

Между тем с управленческой точки зрения такие понятия, как народ, население, нация имеют мало смысла, ибо люди разные. В любой стране, регионе, городе есть социально активный элемент, который обычно составляет 12-18% от общей численности населения. Это те, кто реагирует не столько на стимулы, сколько на возмож-

ности. Кроме того, ориентация на достижение успеха у них развита сильнее, чем ориентация на избегание неудач. Им, как говорится, "всегда больше других надо".

Социально активное меньшинство естественным образом воспроизводится в любой среде, оно и есть главный адресат и движущая сила рыночных преобразований. Еще порядка 60% готовы идти за ними, встраиваться в работу на рынке. И есть около 20% тех, кто склонен лишь к исполнительству, ищет опеки. Но в родителско-детской схеме взрослых нет места. Там всем задается пассивность и послушание.

Эта гениальная формула Э. Берна, сопоставившего в человеке его три РДВ-состояния, очень диагностична для нас сегодня. Он показал, что самое ресурсное состояние - взрослый. Именно те, кто способен и имеет возможность действовать в этом качестве, - особо результативны, дают наибольшую отдачу.

Между тем на предприятиях и в учреждениях страны начальники всех уровней убежденно предпочитают "**родительствовать**" над подчиненными, загоняя их в деловое детство. Многие руководители не только не умеют, но и боятся делегировать "вниз" свои полномочия. То есть они слышали о том, каким образом повышается потенциал работников и организации в целом, но рассуждают примерно так: "Я своих полномочий добивался изо всех сил, это самое ценное, что у меня есть. Почему я должен делиться ими?".

Господствующий у нас стиль управления - **самоцентризм**. Руководитель стягивает на себя максимальный объем связей, решений, ответственности, принимая решения, которые входят в компетенцию "нижестоящих" уровней и вознося централизацию за грань собственных возможностей. Иногда до 70% централизованных решений принимаются вместо руководителей среднего звена. Указания часто идут "через голову" последних, вмешательство в их дела (и без их ведома) — норма для самоцентриста. Этим ослабляется авторитет начальников подразделений, они теряют инициативность.

Самоцентризм в управлении не ценит организационный порядок, т.е. устойчивые правила, цели, связи, которые обеспечивают организации некоторый автоматизм в функционировании. Грамотное управление стремится как можно больший объем своих воздействий превратить в постоянно действующие нормы (инструкции, положения, договоренности, технологии). Тогда руководитель может высвободиться из текучки и заняться перспективой. Но самоцентристский стиль целиком погружает руководителя в оперативное управление, не давая ему возможности работать над будущим организации.

Непомерная увлеченность генералитета, предпринимателей оперативным управлением (множественное согласование, расшивка "узких мест", непрерывная раздача указаний, заданий, наказаний, поощрений, разбирательство неувязок) уводит организации в режим одного лишь функционирования, без способности к развитию. А это - риск стагнации, запаздывания с изменениями, цепь упущенных возможностей.

За всем этим стоит превратное представление об управляемости. Слов нет, управляемость - одна из высших ценностей руководящего сословия в любой стране. Только вопрос: по каким параметрам и каким способом она обеспечивается? Одно дело, если "реперными точками" управляемости является результат, приемлемые способы его достижения. Совсем иное - если контроль врывается в действия подчиненных, в необходимую им сферу личной ответственности. *Пошаговый контроль* вызывает судорогу в системе, блокирует инициативность, гасит энергетику организации. А "информационная алчность" начальников, неутолимая жажда знать о подотчетном участке все - перегружает их самих, да и не позволяет усваивать весь поток информации.

Еще одна укоренившаяся управленческая патология - **демотвирующий стиль** руководства, когда указания на упущения работников преобладают над оценкой их достижений. Управленческие отношения у нас перенасыщены негативами. В то же время во всем развитом мире давно признано, что главный источник эффективного управления - умение использовать и наращивать человеческий потенциал организа-

ции, что поощрение за положительное эффективнее, чем наказание за отрицательное. "Сверху" можно запросить от работников не более 20% ценных предложений, новшеств, улучшений, а остальные 80% руководство может получить через инициативы подчиненных. Если, конечно, оно на это способно, умеет так работать с персоналом.

И ведь бывают наши управленцы на западных предприятиях и много чего узнают по части технологии бизнеса, оборудования, финансов, делопроизводства... А вот системы управления персоналом не видят. Максимум - как строится зарплата (постоянная часть, бонусы и проч.). Один мой голландский коллега, консультирующий в России несколько лет, сказал иронично: "Ваши руководители считают ерундой все, что нельзя посчитать".

И какие мы имеем результаты? Реальная управляемость предприятий довольно низка. Исполняемость заданий у нас обычно не превышает 60%. Но еще показательнее, что вина исполнителя в столь слабой управляемости чаще всего не выше, чем количество просчетов, ошибок, содержащихся в самих решениях. А вот еще тревожнее, что руководители об этом не подозревают. Они с удивлением вглядываются в итоги диагностики их управления, болезненно воспринимая даже сугубо конфиденциальные намеки на собственную управленческую погрешимость.

На уровнях государства, республики, области, города, завода, оптовой фирмы, банка положение примерно одинаково. Российская управленческая культура переполнена предрассудками, иллюзиями, вредными привычками, противостоящими требованиям грамотной постановки дела хоть в хозяйстве, хоть в политике. Реформы спотыкаются об управленческое невежество.

Разумеется, все эти недостатки не вечны, многое уже меняется к лучшему. Рынок учит, Запад учит, учат бизнес-школы. Но вот набирает силу сравнительно новый для нашей страны фактор изменения качества руководства организациями разного масштаба и профиля: **управленческое консультирование**.

Поставим вопрос прямо: что знает и может консультант по управлению такого, чего не знает и не может толковый, хорошо образованный и успешный руководитель? Во-первых, консультант специально отслеживает последние достижения управленческой мысли в мире и в России, собирает, систематизирует их и приспособливает для восприятия руководителем в приемлемом для последнего виде. Во-вторых, консультант имеет собственный опыт и опыт своего профессионального сообщества в решении тех проблем управления, которые особенно актуальны в России. И совсем не обязательно каждому руководителю решать их заново. В-третьих, консультант обладает специальными методами выявления и решения управленческих проблем, благодаря которым руководитель может быстрее и лучше решать свои задачи.

Возьмем, к примеру, определение служебных функций. Почти никто из отечественных практиков управления не умеет их грамотно определять. Достаньте и прочтите их у себя: видите длинный перечень действий? Но все предписать и предвидеть все равно невозможно, а значит, исполнитель может в какой-то ситуации сослаться: "А это за мной не записано". Главное же в том, что при таком описании не ясно - в чем вклад подразделения, работника в деятельность фирмы, учреждения, в требуемый от него продукт. И что в результате? Работники плохо понимают, чего от них хочет начальство, какие у него приоритеты в работе и в оценке подчиненных. Такое постоянно показывает диагностика организаций.

Да если и захочет руководитель определять эти функции точно и по правилам, он быстро столкнется с необходимостью выводить их из целей фирмы. А очень часто даже эти цели он сформулировать (пусть даже для себя) не может.

О стратегическом управлении нечего и говорить. У большинства отношение к нему, как к некоей "затее". Там же, где стратегия есть, обычно она строится одновариантно, как правило, не предусматриваются ни механизмы корректировок, ни источники вероятных кризисов, ни образ желаемого будущего... Словом, долгосрочный план, не более.

Сколько теряют наши деловые люди на переговорах между собой и за рубежом из-за того, что не знают методiku, технику их ведения! То же - в трудовых и прочих конфликтах. При объективно лучших возможностях в начале переговоров проигрывают "по очкам" потому, что не пользуются специальной технологией именно для того и созданной, отработанной поколениями предпринимателей в бесчисленных сделках.

На все это есть методы, технологии, тренинги, опыт их применения. Их носители - консультанты по управлению. Да, спрос на их услуги пока некавалифицированный. Большинство заказчиков слабо представляют, что следует ожидать от такого консультанта, а чего от него ждать не надо. И все же он растет и зреет. Соответственно, увеличивается и предложение.

Что представляет собой сегодня управленческое консультирование в России? Это несколько тысяч бывших экономистов, социологов, психологов, инженеров, своим талантом и трудом осваивающих совершенно новое дело. Большинство - самоучки. Кто-то учился за границей. Некоторые работают в иностранных консалтинговых фирмах. Естественно, объединяются в профессиональные сообщества (региональные и российские).

Однако если к консультантам юридического, финансового профилей уже при- выкли, то к их управленческим коллегам только начинают присматриваться. И если один консультант плохо сработал у своего клиента, то он надолго, если не навсегда, "испортил поле" для всех своих коллег. К врачам и адвокатам так не относится, неудачи одного не обобщают на всех. Но ведь это старые, признанные профессии. Им учат, дают дипломы. На всем пространстве бывшего СССР есть только одно регулярное учебное заведение, готовящее специалистов по управленческому консультированию: Школа консультантов по управлению в Академии народного хозяйства при правительстве России, действующая с 1992 года. Попытки конкурировать с ней пока были неудачны.

Итак, у нас складывается консультационный рынок. В него осторожно входит все большее число субъектов. Думаю, по мере вовлечения в него отечественное управление преодолет свою отсталость, оснастится современными технологиями работы со структурами и людьми. Получит новый, еще не опознанный ресурс. Без него экономические и политические реформы будут вязнуть в управленческой старине.

Совместим ли хай-тек в производстве, информатике, оргтехнике с деревенщиной в управлении? Да, как мы видим вокруг. Только совместимость такая не сочетается с рынком и динамичным обществом. Почему? Потому что в таких условиях никогда не будет ни эффективного собственника, ни успешного управленца, а будет вечная отсталость.

Эффективный собственник - индивидуальный, групповой, коллективный, массовый - важнейший субъект рынка, движущее меньшинство, надежда и опора любой экономики. В отличие от других собственников он способен к наращиванию своей собственности, к динамичному предпринимательству, к инновационному управлению. И реально осуществляет это в условиях, когда другие ничего не могут предпринять.

Эффективный собственник - тип личности, которая реагирует не столько на стимулы, сколько на возможности и у которой ориентация на достижение успеха значительно сильнее ориентации на избегание неудач. Продвигаясь в бизнесе сам, он вовлекает в успешную работу множество других людей, а еще большее число он обеспечивает товарами и услугами.

Эффективный собственник - индивидуальный или совокупный владелец предприятия, непосредственно или через наемный менеджмент обеспечивающий: стратегическую доходность бизнеса; его высокую капитализацию; выше средней для данной отрасли и региона зарплату работников; регулярные налоговые платежи; вклад в развитие территории; социальную и экономическую ответственность за последствия своих действий.

Социально ответственная власть не может уклоняться от мер по поддержке и развитию эффективного собственника. И первая задача тут - выявление, опознание его.

Еще со времен "перестройки" утвердился макрообъективистский подход к выделению и формированию эффективного собственника: надо создать организационно-правовые формы, которые сделают невыгодным и невозможным неэффективное собственничество. А если таковое все же как-то сохранится, применять технику банкротства. То есть ожидалось, что эффективными станут все реальные собственники, ибо этого требуют и обеспечат объективные условия.

Однако практика показала, что на одной и той же земле, с одной и той же формой собственности, при одних и тех же налогах складываются хозяйства с совершенно разной эффективностью. То же теперь можно сказать и о фабриках, заводах, банках и т.п. Более того, постепенно складывается вывод: *основные отличия эффективного собственничества - не столько внешние условия, сколько личные качества руководителей.*

Эти личные качества проявляются в создании в бизнес-организациях не только текущей, но и **стратегической эффективности**. Последняя строится не на случайных обстоятельствах, конъюнктуре рыночной и политической, а на устойчивой маркетинговой, финансовой, кадровой и других политиках, обеспечивающих доходность и в будущем. Точнее, речь идет об управленческих способностях руководителя, которые проявляются, прежде всего, в:

- грамотной постановке работы над стратегией бизнеса;
- умении сформировать управленческую команду;
- системе развитого, мотивирующего руководства персоналом;
- открытости нововведениям, инновационности менеджмента;
- доверии к организации в целом со стороны партнеров и потребителей и т.п.

Практически не удастся установить какой-либо строгой зависимости между этими ориентациями, способностями руководителя и его полом, возрастом, образованием, нишей рынка и другими объективными признаками. Из сказанного следует необходимость избирательной политики по отношению к предпринимателям в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и т.п. Искать не только "прорывные" отрасли, но и "прорывных" лидеров. Это значит, что поддержка предприятий не должна быть равномерной. Необходимо провести "категорирование" руководителей, давая возможность профессионалам высшей квалификации осуществлять экспансию.

В регионах страны, возможно, следует провести некий *лидерский аудит* на выявление предпринимательской элиты не по критериям богатства, масштабов собственности (они возникали разными путями), а по идеологии и технике эффективного собственничества. Конечно, критерии, наподобие вышеизложенных, должны быть разработаны и объявлены заранее.

Время меняется, и сейчас требуются не те качества руководителя, которые приносили успех еще 5 лет назад. На этапе разделения функций владения и управления даже успешный подбор грамотных и умелых управляющих есть признак эффективного собственника. К сожалению, в некоторых регионах губернаторы и мэры ведут постоянную войну с местными предпринимателями, губя или рассеивая по стране и миру деловые таланты, которые объективно составляют ценнейшее достояние общества.

Напротив, талантливые управленцы и хозяйственники должны почувствовать поддержку власти в таких направлениях, как:

- защита от агрессивной среды (криминала, произвола административного аппарата);
- введение принципа неразрушающего контроля, который обяжет фискальные органы, милицию, ФСБ проводить необходимые проверки без значительного ущерба для бизнеса;
- финансовое, правовое, управленческое консультирование по ценным новшествам в мировой и отечественной науке и практике;

- вовлечение эффективных собственников в выработку решений регионального уровня, использование их интеллектуального потенциала в управлении регионами, поселениями;

- организация взаимодействия, обмена опытом эффективных собственников в виде "круглых столов", семинаров с участием выборных руководителей территорий;

- введение почетного звания, награды, премии "эффективный собственник" с соответствующим публичити.

Но даже введение ранжирования руководителей предприятий по критериям эффективности - особенно публичное и периодическое - уже само по себе вызовет интерес, некоторую состязательность, а значит, и косвенное воздействие на поведение предпринимателей.

* * *

Итак, реформы не могут быть только экономическими или правовыми. Управленческая культура есть серьезный барьер, который реформы могут одолеть, только превратив его в свой ресурс.

© А. Пригожин, 2001