

ВВЕДЕНИЕ ВО ВЗРЫВНОЕ ПРЕОБРАЖЕНИЕ СОВМЕСТНОГО ТРУДА

Мир с ускорением куда-то движется, меняя содержание и формы нашей деятельности. Исчезают и возникают новые профессии, технологии теряют отчетливые, осязаемые признаки, превращаясь в кажущуюся, или, как говорят нынче, виртуальную реальность, сокращается время воплощения замыслов, пропадают границы организаций и территорий делового сотрудничества. А там, где этого не происходит или происходит чрезвычайно медленно, всюду на пути обновления стоит преграда по имени Человек Разумный. Он из опыта знает и легко, изобретательно доказывает себе и сотрудникам, что «работа не волк, в лес не убежит», что «дело, пущенное на самотек, первым достигает цели», что «не спеши выполнять команду, поскольку ее скоро отменят», что «инициатива наказуема», а «лучшее — враг хорошего». Такого рода разумность прочно охраняет его от рисков избыточных усилий и напрасной активности, убаюкивая волю, приглушая мысль, убаюкивая сердце.

В будущее первыми входят другие — из отряда Неразумных. Они не могут мыслить так здраво-трезво, чтобы удерживать себя от соблазна обновления, от пагубности внутренней мобилизации, от мук творчества, от принуждения себя

целеполаганием, от неустанного самовыдвижения себя на новые роли. И поэтому неразумные тратятся, активничают, с нарастающей силой постоянно чего-то хотят, заводят себя и сотоварищей на деловые результаты, раздражая при этом разумных и волнуя обновлением мир. И он *с ускорением куда-то движется, меняя содержание и формы.*

Эта книга предназначена руководителям первого отряда с глубокой симпатией к поведению второго. Метод надежного превращения «разумных» в «неразумных» перед вами.

Я назвал его «гомеостатом», обращаясь к известной в кибернетике идее гомеостаза (от греч. homeo — «подобие», «постоянство», stasis — «состояние») — способности систем поддерживать постоянство своих важных состояний. В науку об управлении эта идея перекочевала от физиологов, изучавших процессы, которыми организмы поддерживают свою устойчивость при изменениях среды (У. Кеннон, 1932). Поначалу основные усилия управленцев ориентировались на то, чтобы в создаваемых ими механизмах обеспечивать постоянство движения при возмущениях на их поведение (простейший гомеостат У. Эшби, 1940). Но по мере расширения представлений о том, как поддерживают свое существование живые существа, понятие гомеостаза было расширено до объяснения процессов поддержки постоянства трендов их развития, а не только функционирования (гомеостат Ю. М. Горского, 1988). С этого момента самым интересным и желанным для управленцев стало овладение способами поддержки существования систем через их непрерывное развитие.

Как, за счет чего некоторым организациям удастся поддерживать длительный успех в усложняющихся рыночных условиях? Каковы механизмы устойчивости их существования

при собственном усложнении? Как следует организовывать управление развивающейся деятельностью? Что происходит и должно происходить с работниками в ходе неизбежного преобразования деятельности компаний, чтобы изнутри поддерживать их развитие? Как помогать устойчивому развитию компаний? Это лишь небольшой ряд вопросов, на которые теперь есть ответ — для поддержки постоянства своего существования с нарастанием его качества организации должны быть устроены как специфические «гомеостаты развития».

Специалистам системной инженерии хорошо известно, что готовое решение о том, как должны быть устроены организации, развивающие самих себя, отсутствует. В науке еще нет продуктивной теории развивающихся систем. Есть представления и решения о том, как выстраивать процессный облик организации. В меньшей мере известно о том, как превращать ее в систему, непрерывно генерирующую денежный поток (организации как потоки). Еще меньше известно о том, как выстраивать из организаций целенаправленные системы адаптивного типа. Но самой желанной для многих руководителей и тем более собственников компаний является идея, полноценная теория построения компании как самоорганизующейся и саморазвивающейся целостности. Представьте, какие соблазны тогда могли бы расцвести и исполниться от управления такими компаниями — живи себе в радость, а компания сама будет ставить перед собой амбициозные цели, сама — достигать их, сама — преодолевать препятствия на пути к целям и сама — усложняться по мере исчерпания ресурса усовершенствований. Так вот, пока наука пытается построить продуктивную теорию таких систем, практика управленческого творчества уже демонстрирует их живые образцы.

Предвижу появление у читателей первой ноты уныния — «вот еще одна теоретическая химера». Пожалуй, так бы подумал и я, не встретившись с живым воплощением Метода, о котором дальше пойдет речь. Точнее, отрефлексированным методом он становится лишь теперь, после исследования и концептуального обоснования удивительного опыта превращения «разумных» в «неразумных», с которым я имел удовольствие и труд познакомиться и изучить его.

Этот опыт впервые состоялся более 35 лет назад и за эти годы совершил развивающие превращения в 100 компаниях атомной промышленности, сельского хозяйства, общественного питания и многих других. О нем художественно написано в трех романах, холодно — в тридцати информационных сводках новостных лент, строго — в десяти научно-исследовательских отчетах, пренебрежительно — в сотнях блогах обиженных «разумных», вытолкнутых «неразумными» на тропу перемен, восторженно — в тысячах эсэмэсок «разбуженных». Однако еще никогда этот опыт не был осмыслен так, чтобы можно было понять его действительные инструментальные возможности. Речь идет о возможностях, создающих благодать взрывного подъема интереса работников компаний к своей работе, мотивации их на амбициозное целеполагание, труд и непрерывное развитие себя и компаний.

У этого опыта есть имя и автор. Он называется КОМПАС — комплексный организационный механизм персонального адекватного сотрудничества работников. Автор КОМПАСа — Валерий Григорьевич Водянов, с талантом которого я непременно познакомлю читателей. В чем суть этого удивительного состоявшегося опыта? Если коротко, то это практическое воплощение закона повышения эффективности при использовании полезной мощности компаний (закона Побиска

Кузнецова), исполнение которого является одним из базовых условий саморазвития. Речь идет об одном из фундаментальных законов развития природы и общества. Согласно ему в эволюционное «завтра» переходят только те организации, которые находят самые эффективные способы использования своей внутренней энергии для переработки внешней. Остальные погибают на полпути в это желанное «завтра». А поскольку самым мощным источником внутренней энергии любой компании являются люди, то это означает, что КОМПАС умел и умеет высвобождать эту энергию в людях во благо компании, дела и их самих, мобилизуя их на достижение великих целей.

Эта книга расскажет о существе и возможностях Метода, основанного на изучении КОМПАСа как продуктивной организационной «системы», и о нем самом. Моим побудительным мотивом к написанию книги являлись два желания.

- Желание не столько изложить какую-то одну успешно проявившую себя реальную технологию подъема эффективности, производительности, результативности и других показателей деятельности компаний, сколько показать и обосновать главные рычаги и силы, которыми все это может быть достигнуто. Пример КОМПАСа, пример его реальной технологии, на которую я буду опираться, существует в описаниях приемов, рекомендаций, инструкций, которые даются менеджерам и работникам, запускающим «систему» на своих предприятиях. Содержание «системы» передается ими друг другу «из рук в руки», расширяя круг посвященных. Но еще ни разу за все десятилетия тихого, но победного шествия этой технологии по отечественным организациям не было описано таинство ее возможностей. Эта книга о том, что и почему происходит в компании,

когда она решается высвободить самостоятельную активность своих сотрудников.

- Желание представить Метод как одну из прогрессивных идей организации коллективной деятельности для недалекого будущего. Закономерно, что его основания и прецеденты задействия возникли в советские времена, когда механизм эксплуатации еще не придал трудовой деятельности той активности, которая теперь принуждает работников предприятий, продающих себя как рабочую силу дешевле созданной ими стоимости, отдаваться работе ради достойного заработка. То есть изначально идея была, как теперь говорят, «заточена» под задачу стопроцентной мобилизации полного трудового ресурса работников предприятий, не принуждаемых к труду ничем, кроме обязанности трудиться. Причем все это возникло во времена застоя, когда управление деятельностью «сверху» уже перестало помогать прогрессу. При торжестве капитала обсуждаемый Метод выполняет другую функцию. Он снижает для работников тяжесть эксплуатации возможностью зарабатывать больше за счет эффективного использования ресурса коллективной деятельности (адекватного сотрудничества). Как показал анализ обильной практики, закономерным следствием этой функции становится повышение отдачи предприятий на вложенный капитал с одновременным увеличением прибыли их собственников и доходов работников. Но, уверен, вам станет понятно, что в полной мере достоинства Метода проявятся в приближающуюся эпоху новых, более справедливых форм экономических отношений.

Вы убедитесь, что Метод, о котором пойдет речь, выстраивается не на пустом месте, не впервые. Он представляет собой

умный синтез известных идей: идей сетевого планирования и управления (СПУ), конструктивного сотрудничества, вовлекающего самоуправления, многоуровневой мотивации и рефлексии хода выполнения работ. В прежние времена этот синтез приводил в движение ослабленные, застывшие жернова мельниц советских предприятий. В доперестроечную эпоху расцвета негативных последствий сугубо плановой экономики, не подгоняемой конкурентными отношениями, это было спасением от застоя, в который скатывались многие организации. В период рыночных отношений Метод становится инструментом быстрого роста доходности предприятий через резкое повышение производительности и качества труда. Но эти успехи — лишь вершина «айсберга» его преимуществ. Оказалось, что в глубине его свойств содержится возможность превращать организации и объединенных в них людей в тех самых «неразумных», которыми движется мир. Они становятся все откровеннее САМОорганизующимися и САМОразвивающимися.

Это желанное для многих руководителей состояние зрелости компаний к моменту написания книги приобрело отчетливое место в многоголосой риторике менеджмента. Речь идет о таких течениях в нем, как «менеджмент 2.0», «менеджмент 2С», «гибкие методологии разработок», «организации будущего» и др. Обилие подобных идей и публикаций о них есть свидетельство того, что деловой мир стал нуждаться в примерах подлинно активной позиции работников, при которой они изобретательно и, главное, самостоятельно ведут компании к успеху без задействования принуждающих сил и иерархической власти. И когда работники хотя бы мало-мальски проявляют признаки самоуправления, осмысленного целеполагания, стремления к целостности и конструктивному

сотрудничеству, компании с такими работниками образно раскрашиваются в «бирюзовые цвета», про них сочиняют кейсы для школ бизнеса. Все это, как правило, означает, что таких организаций еще нет или их чрезвычайно мало, но мечта о них — ведет. Можно доказать, что все рекомендации по созданию таких организаций исходят из неявного условия, что организации состоят из «неразумных» людей. Но где ж их взять-то?

Анализ исследованного многолетнего, состоявшегося и достаточно полно проявившего себя опыта показывает, что именно он и помогает пробуждению организаций для перехода из «процессного режима» деятельности в «сознательный». И уже дальше все зависит от руководителей — на какую вершину они поведут разбуженных. По сути, это переход компаний из эпохи, на знамени которой вышито «Процедуры и дисциплина», в другую эпоху, где главными символами выступают «Личность и ответственность».

В 2013 году на экраны мировых кинотеатров вышла фантазийная драма одного из ведущих представителей независимого кинематографа — режиссера Джима Джармуша — с претенциозным названием «Выживут только любовники». По аналогии с фабулой этого фильма про организации будущего можно сказать примерно так же: «выживут только субъекты деятельности», которыми становятся работники, принявшие Метод.

Читатель встретится с описанием двух классов причин его успеха. Первый — это причины повышения организованности и усиления отдачи сотрудников, непосредственным образом определяющих успех предприятий. Основная линия обсуждения Метода выстроена мною как объяснение

условий, которые он создает для мобилизации в деятельности человеческого ресурса компаний.

Второй класс причин успеха содержится в запуске механизма саморазвития, к которому с его помощью приводятся организации. Я попытаюсь объяснить развитие как режим существования организаций, во многом отличающийся от функционирования, покажу возможности Метода, способствующие возникновению в компаниях эффекта саморазвития.

Полноценное задействование возможностей совместно работающих людей и побуждение компаний к развитию образуют два крыла возможностей Метода, на которых компании могут взлетать к достижению великих целей. И как во всех подобных случаях, мобилизация дремлющих ресурсов влечет за собой и опасности. Это опасности проснувшейся субъектности работников, опасности неумного внедрения Метода и усиления сопротивления работников, опасности трансформации сложившихся корпоративных систем, которые неизбежно меняют свой облик при запуске мощного мобилизационного механизма, и другие риски. Эти «тонкости» Метода будут обсуждены в конце книги.

Итак, эта книга о реальном, действующем и многократно испытанном способе решительного преобразования совместной деятельности у работников компаний различной отраслевой принадлежности и стадий жизненного цикла.

Читателям не стоит пытаться тотчас же применить представленные здесь приемы в своих компаниях. Во-первых, потому, что нельзя гарантировать эффект от фрагментарного применения технологии. И во-вторых, потому, что у Метода, как и у всякого серьезного инструмента, есть свои области

применения, свои ограничения и «тонкости» запуска. Без знаний этих условий его успешности в компаниях могут возникать нежелательные эффекты — проверено на опыте.

Я далек от мысли, что смогу представить универсальный инструмент для всех времен и народов. Но совершенно уверен в том, что в руках умных руководителей Метод способен на чудо взрывного преобразования деятельности компании и кратное увеличение ее доходов на основе умного задействования неявных, скрытых возможностей совместно работающих людей.

Душевно благодарю своих коллег Александра Кононенко, Андрея Иванова, Ольгу Стефанову за помощь в прояснении ряда важных деталей в нашем совместном исследовании состоявшегося водяновского опыта. Александру Кононенко — особенное почтение и благодарность за неподдельное ожидание книги.

Признателен Александру Ковалю за организацию конструктивной критики рабочих материалов к книге и полезные идеи относительно интерпретации сложных явлений, которые он мог наблюдать в практике применения Метода для развития вверенных ему предприятий.

Для меня были очень полезны мысли и комментарии к рукописи Дмитрия Казанцева. Надеюсь, я использовал их без искажения существенных деталей.

Благодарю сердечно Ирину Протасову — первого читателя и доброго критика всех глав этой книги.

Низкий поклон Валерию Водянову за его идею, за его труд, за бескомпромиссную убежденность в том, что изобретенному им Методу, его КОМПАСу нет никаких альтернатив

в современном калейдоскопе технологий, приемов и техник организационного управления. Эта убежденность придавала мне силы в моем собственном исследовании возможностей и особенностей его замечательного детища. А его вера в то, что мне удастся наконец-то рассказать правду о придуманном им и многократно испытанном Методе, наполняла ветром идей паруса моего творчества, главным устремлением которого было вскрыть действительные основания его безусловного успеха.

Профессор Андрей Теслинов