

В. Л. Шпер
Москва

БУДУЩЕЕ РОССИИ = КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ + МОДЕРНИЗАЦИЯ ВСЕЙ СТРАНЫ

Salus populi suprema lex
Благо человека — высший закон

Все (или, может быть, почти все) страны на свете страстно хотят одного: преодолеть имеющиеся трудности и процветать в обозримом будущем. Точнее говоря, этого хотят не сами страны, а те люди, которые в них живут. Ещё точнее — эти люди просто хотят для себя и своих близких хорошей жизни (что бы мы ни вкладывали в это понятие). Это простое и понятное желание, к сожалению, трудно осуществимо, поскольку все страны (по крайней мере, в той части мира, которая претендует на определённую развитость) существуют в условиях жесточайшего прессинга со стороны 4-х факторов (так называемых 4С):

- жёсткая конкуренция (Competition);
- быстрые перемены (Changes);
- рынки, на которых правит потребитель («Customer first»);
- компьютеризация (Computerization) всего и вся.

В нашей стране к этим 4-м буквам «С» нужно добавить пятую:

- коррупция (Corruption), разъедающая страну по всем направлениям.

Как пример ужесточения конкуренции — борьба, которая шла и продолжает идти за прокладку разных путей снабжения Европы газом или война за российского покупателя автомашин, которая идёт между иностранными и отечественными производителями. Можно также вспомнить про борьбу между «Microsoft» и «Apple», про сражения за рынок мобильных средств связи и т. д. В книге известного журналиста М. Фридмана приведено множество ярких примеров глобализации и ужесточения конкуренции во всемирном масштабе¹.

То, что мир меняется на глазах, видно невооружённым глазом. Достаточно задуматься над тем, что ещё совсем недавно мы жили без мобильных телефонов и ноутбуков; с какой скоростью сменяют друг друга версии текстового редактора «Word»; как меняются автомобили, на которых мы ездим, и т. д.

Убедиться в том, что сегодня миром управляют желания потребителя, тоже не слишком сложно. Эпоха Генри Форда, когда изготовитель решал, что нужно потребителю, ушла безвозвратно. Потребители своими кошельками голосуют за то, что им больше по вкусу. Например, какие бы усилия ни предпринимал АвтоВАЗ, его доля на российском рынке неуклонно падает, поскольку по качеству своей продукции он безнадежно отстаёт от большинства зарубежных изготовителей. То же происходит и в других отраслях...

Что же касается компьютеризации, то вряд ли большинство жителей развитых стран способны представить жизнь без Интернета, мобильной связи, кредитных карт и прочих аксессуаров современного общества.

Ну и наконец, проблема коррупции в России настолько очевидна, что никаких специальных аргументов не требуется.

В этих условиях выживать, а тем более процветать становится весьма непросто.

¹ Фридман Т. Плоский мир : Краткая история XXI века. М. : АСТ : Хранитель, 2006.

Хотя существует много различных мнений относительно того, как следует действовать в этой ситуации, но одно из ключевых условий очевидно: это «правильная» (или «оптимальная») система менеджмента (управления).

Все мои последующие рассуждения и особенно ссылки на известных гуру основаны на гипотезе о том, что управление страной и организацией — задачи аналогичные, хотя масштабы и набор проблем, конечно, различны. В конце концов, если взять такие организации, как, например, «General Electric», «Wal-Mart» или РЖД, их бюджет, численность сотрудников, ареал обитания и влияния превосходят соответствующие параметры значительного числа государств мира².

Что же требуется от оптимальной системы управления? Она должна быть в состоянии оптимизировать любые процессы в стране/организации таким образом, чтобы достигались цели страны/организации как целого (системный подход), и если бы нам удалось добиться, чтобы эти цели тоже были «правильными» (или «оптимальными»), то проблема была бы решена.

Итак, сделаем здесь закладку, чтобы позже вернуться к ней.

Оптимальная, т. е. правильная, система управления имеет:

- а) правильные цели;
- б) правильные способы их достижения.

Мир настойчиво ищет наилучший способ создания такой системы менеджмента. Поиск идёт одновременно по многим направлениям:

- Сами менеджеры ищут оптимальную систему менеджмента (достаточно упомянуть Альфреда Слоуна, Джека Уэлча, Эндрю Гроува, Билла Гейтса и т. д.).

- Многочисленные гуру Запада и Востока в разных областях ищут оптимальную систему менеджмента (Питер Друкер, Эдвард Деминг, Питер Сенге, Том Питерс, Джим Коллинз, Тайити Оно, Масааки Имаи, Сигео Синго, Генити Тагути, Нориаки Кано и др.).

- Специалисты по информационным технологиям ищут способы построения оптимальной системы менеджмента (отсюда разнообразные компьютеризированные системы управления а-ля MRP, ERP и т. п.).

По-другому, но то же ищут макро- и микроэкономисты, социологи, политики, общественные деятели и т. д. Каждый предлагает свой вариант ответа на вопрос о том, что такое оптимальная система менеджмента, как она устроена и как её следует выстраивать.

Более того — почти все они по-своему правы, хотя обобщённый ответ также давно известен.

Питер Друкер сформулировал этот ответ так³:

- Не существует единственно правильной организационной структуры.
- Не существует единственно правильного способа управления людьми в организации.
- Каждая страна/организация должна найти свой собственный путь, чтобы:
 - создать свою организационную структуру, соответствующую её задачам и целям;
 - построить свою систему направления людей с целью максимального использования их потенциала.

² Например, численность сотрудников РЖД, по данным Википедии, равна 1 075 700 чел., а доход за 2009 год составил около 40 млрд долл. С учётом того, что речь идёт о работающем населении определённого возраста, эта численность эквивалентна такой европейской стране, как Исландия, где живёт чуть больше 3 млн чел., но ВВП Исландии составляет всего лишь 12 млрд долл.

³ Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М. : Вильямс, 2007.

Обратите внимание на термин «направлять» вместо привычного «управлять». Это — не опечатка или описка, а имеющее глубокий смысл отличие, ибо:

«Людьми не надо “управлять”.

Задача — направлять людей.

Цель — сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника»⁴.

Почему это так? В ходе своего изменения мир быстро движется к тому, что центр тяжести производимых ценностей смещается в сторону производства нематериальных ценностей. Например, численность всех занятых в сельском хозяйстве США в 1870 г. составляла около 80%, а в 2008 г. она оказалась равна примерно 2–3%, и эти 2–3% кормят всю страну⁵. Численность всех занятых в промышленности США меньше 15%, и они делают все те «железки», которые страна изготавливает сама⁶. А где же работают остальные? Это сфера услуг (торговля, образование, медицина, культура, наука, досуг и т. д.), госслужба (чиновники, армия, полиция и пр.), транспорт, строительство и др. Эта тенденция объективна, поскольку производство материальных ценностей всё в большей степени удаётся переложить на автоматы, роботов и прочих высокотехнологичных помощников человека. К этому же ведёт и постоянный рост производительности труда, благодаря которому человечество способно производить всё большее количество нужных ему продуктов с помощью всё меньшего числа людей. Но кроме этого процесса — процесса изменения структуры занятости населения — параллельно наблюдается рост ценности знаний, производимых в процессе выполнения почти любой работы. Ценность нематериального продукта — знания — постоянно растёт, ибо именно знание того, что пока ещё не знают другие и есть ключевое условие, позволяющее вырваться вперёд в конкурентной борьбе со всеми вытекающими из этого отрыва преимуществами. То, что знания стали стоить не меньше, а подчас много больше любых материальных объектов, лучше всего видно по стоимости компаний из так называемого высокотехнологического сектора. Возьмите любую из них и задайте себе простой вопрос: разве стоимость компании «Apple», например, определяется стоимостью её имущества, зданий, в которых она размещена, компьютеров, на которых работают её сотрудники? Конечно, нет. Мир готов заплатить за неё высокую цену потому, что эта компания обладает передовым знанием, на основе которого она способна создавать новые продукты и услуги.

И здесь мир сталкивается с ситуацией, которой не было никогда ранее и которая играет решающую роль в определении того, куда и как следует идти человечеству. Дело в том, что носителем знаний является человек — работник умственного труда, как мы говорили раньше. Знание, которое находится у него в голове⁷, — это *его* средства производства, которые принадлежат только *ему*, а не собственнику (компании) или стране (государству), и которые могут быть полностью использованы только по *его* собственному добровольному желанию. Вот почему в стратегической перспективе нужно «вообще отказаться от управления

⁴ Друкер П. Ф. Указ. соч. С. 40.

⁵ См.: http://en.wikipedia.org/wiki/Agriculture_in_the_United_States

⁶ Данные за 2002 г. из той же Википедии.

⁷ Есть, конечно, и формальное знание, зафиксированное в тех или иных документах. Но оно всегда отстаёт от цельного знания, т. к. не включает в себя именно неформальную часть, а также ту часть, которая только родилась, и ещё не успела формализоваться.

кадрами»⁸: работники организации так же, как и жители страны, должны превратиться в партнёров-сотрудников⁹.

Но как это сделать практически? Или, другими словами, что надо добавить или изменить в традиционном менеджменте (традиционной системе управления), чтобы выжить и добиться процветания в XXI веке?

Ответ на этот вопрос тоже давно известен, очень прост (на словах!) и проиллюстрирован на рис. 1:

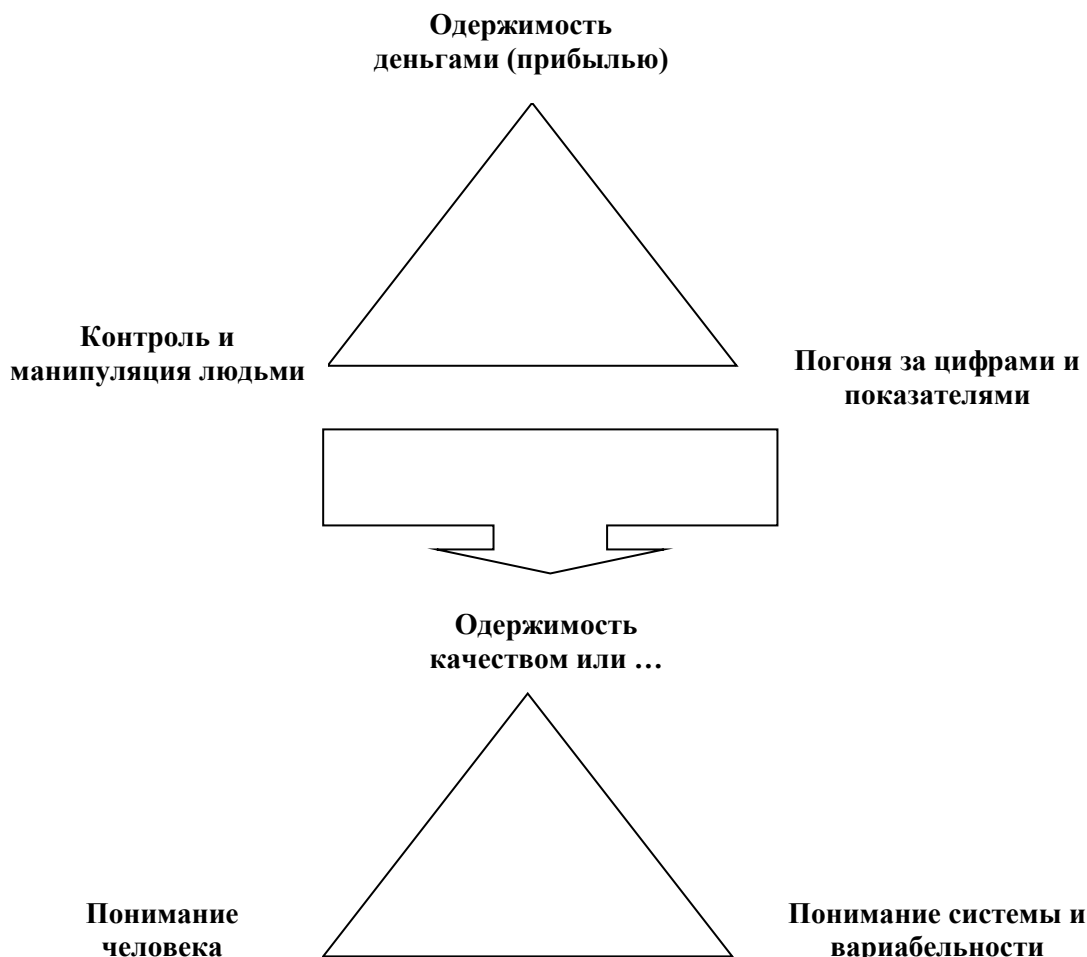


Рис. 1. От старого менеджмента к новому

Нужно всего лишь перейти от треугольника менеджмента XX века к треугольнику менеджмента XXI века.

Или:

1. Нужно перейти от одержимости прибылью к одержимости качеством или...
2. Нужно перейти от контроля и манипуляции людьми к пониманию человека.
3. Нужно перейти от погони за цифрами и показателями к пониманию систем и variability.

⁸ Друкер П. Ф. Указ. соч. С. 40.

⁹ Адлер Ю. П. Восемь принципов, которые меняют мир // Стандарты и качество. 2001. № 5–6. С. 49–61.

Рассмотрим каждый из этих тезисов подробнее.

От одержимости прибылью к одержимости качеством или...

То, что большинство компаний мира, в том числе и российских, равно как и большинство российских госслужащих и политических деятелей, одержимо погоней за прибылью, более чем очевидно и вряд ли нуждается в специальных доказательствах. Прибыль — это деньги, без денег ни человек, ни страна, ни компания существовать не может. Это — ясно!

Но страны, как и компании, существуют не ради денег, деньги — это просто средство осуществления задуманного¹⁰.

Выступая перед группой новых сотрудников в 1960 (!) г., Дэвид Паккард (один из основателей знаменитой «Хьюлетт-Паккард») говорил следующее: «Я хочу прежде всего обсудить, зачем существует компания. Другими словами, зачем мы здесь? Я думаю, что многие ошибочно полагают, что компания существует просто для того, чтобы делать деньги. Хотя это и важный результат существования компании, мы должны взглянуть глубже и найти действительную причину нашего существования. И по мере того, как мы исследуем этот вопрос, мы неизбежно приходим к заключению о том, что группа людей объединяется и существует как некий институт, который мы называем компанией. Теперь они способны совершить коллективно нечто такое, чего они не могли сделать по отдельности, — они делают вклад в общество (фраза звучит банально, но это фундаментально)»¹¹.

В замечательной книге другого выдающегося предпринимателя — Коносуке Мацусита — первый принцип успешного бизнеса сформулирован так¹²: «*Бизнес — это нечто такое, что одни люди делают для счастья других*».

Думаю, что в правильном государстве точно такой же принцип должен применяться ко всем чиновникам и прочим государственным людям.

Теперь о загадочном «или...», поставленном мною после слова «качество». Хорошо известно, что к одержимости именно качеством призывал д-р Э. Деминг, американский статистик и всемирно известный проповедник качества. Основной мотив его призыва — это показанная ниже цепная реакция Деминга (см. рис. 2), из которой следует, что рост качества приводит к снижению затрат, т. е. высокое качество в конечном итоге почти всегда дешевле низкого. «Или...» означает, что качество — возможный, но отнюдь не единственный заменитель прибыли в вершине треугольника менеджмента. Люди могут стремиться быть первыми в чём-то, сделать что-то новое, решить какую-то проблему, высадиться на Марсе, создать страну всеобщей занятости и т. п. Главное, чтобы это было нечто притягательное для многих (именно поэтому деньги или какая-то личная собственность не годятся) и неисчерпаемое в том смысле, что по мере приближения и частичного достижения поставленной цели она трансформируется, расширяется, открывает свои иные ипостаси и продолжает манить и притягивать, т. е. процесс движения к цели должен быть одновременно конечным и бесконечным, цель должна быть одновременно

¹⁰ Это как с едой: человек не может жить без еды, но ведь живём-то мы не ради того, чтобы есть. Хотя, конечно, есть и такие, но вряд ли они составляют заметную часть человечества. Точно так же есть компании, созданные только ради денег, но их доля столь же мала, как и живущих только ради еды. В конце концов, хорошая компания — это всегда слаженный коллектив, работающий во имя некоторой цели. Вряд ли можно представить себе, чтобы такой целью было обогащение некоей личности.

¹¹ Цит. по: Eisenberg H. Reengineering and Dumbsizing: Mismanagement of the Knowledge Resource. // Quality Progress. 1997. May. P. 57–64.

¹² Мацусита К. Принципы успеха. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

достижимой и недостижимой, её достижение должно приносить счастье и удовлетворение всем тем, кто пошёл за лидером, призвавшим к достижению этой цели, и т. п. В каком-то смысле призыв к погоне за качеством — очень удачный выбор подходящего слова, т. к. под качеством в широком смысле можно понимать всё, что угодно...

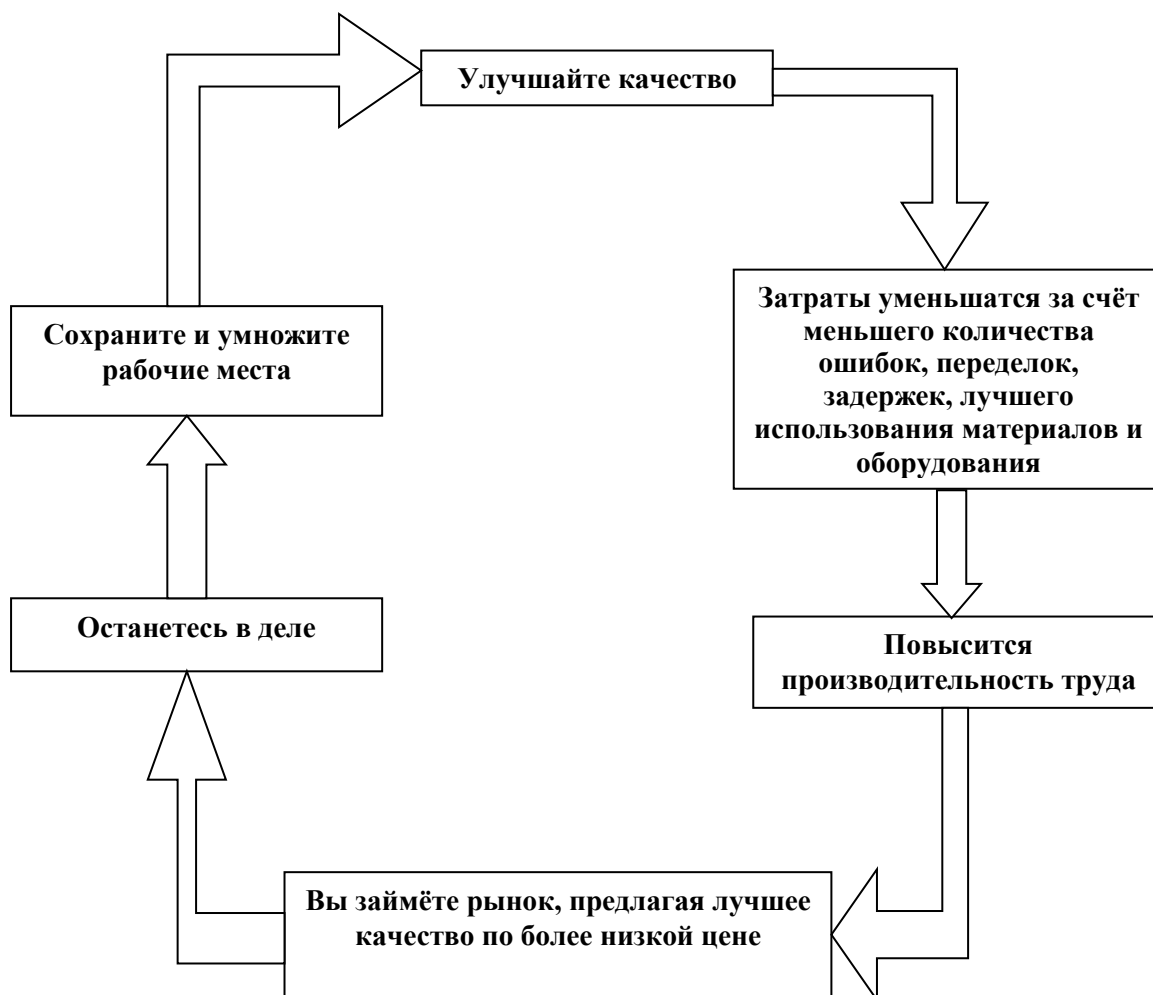


Рис. 2. Цепная реакция д-ра Деминга

То, что погоня за прибылью добром не кончается, лучше всего видно на примере последнего мирового финансового кризиса. К его системным первопричинам относятся¹³:

- 1) действующая система оценки эффективности компаний на основе их финансовых показателей (доход, прибыль, капитализация, доход на акцию и т. д.);
- 2) действующая система оценки эффективности работы высших менеджеров, основанная прежде всего на финансовых показателях компаний;
- 3) действующая система определения целевых показателей и их значений, а также система контроля за достижением этих целей;
- 4) действующая система подготовки высших менеджеров, которым всё равно, чем управлять;

¹³ См.: Адлер Ю. П., Шнер В. Л. Кризис сквозь призму глубинных знаний // Менеджмент качества. 2010. № 1. С. 32–43.

5) действующая система принятия решений, которая:

- ориентирована на краткосрочные финансовые результаты;
- ориентирована на поиск виноватых;
- не отличает системные проблемы от локальных;
- не интегрирована с работой;

б) действующая в большинстве компаний культура авторитарного менеджмента, основанная на поиске виновных, оценивании людей и мотивации по принципу кнута и пряника.

Две первые причины непосредственно связаны с необходимостью перехода от погони за прибылью к погоне за качеством или... Ведь именно наиболее прибыльные компании («Freddie Mac», «Goldman Sachs», «Lehman Brothers Holdings» и др.) как раз и оказались «спусковым крючком» кризиса¹⁴. Но ясно, что истинные виновники — вовсе не эти компании, а система, их породившая и, замечу, принципиально не изменившаяся до сих пор.

Здесь я бы хотел остановиться на ещё одной, мало обсуждаемой в нашей стране, проблеме. Погоня за прибылью плюс общепринятая система оценки эффективности работы на основе финансовых показателей ведут к резкому росту неравенства как в мире в целом, так и в отдельных странах, включая Россию, а также и во многих организациях, особенно крупных.

Начну с цитаты из книги: «В 1970 году типичный генеральный директор большой компании получал в 25 раз больше средней зарплаты — значение, весьма близкое к числу 20, которое нью-йоркский финансист П. Морган рекомендовал за 100 лет до этого; к 2006 году эта цифра выросла до 475. Между тем, не было никакого явного улучшения во вкладе подобных людей в благосостояние общества или хотя бы в благосостояние руководимых ими компаний — скорее наоборот»¹⁵.

Глава «Merrill Lynch» получил по итогам 2007 г. 78,5 млн долларов¹⁶. В России руководители, по крайней мере официально, получают меньшие суммы, но разрыв имеет, по-видимому, тот же порядок. Например, только выплаты по итогам года каждому из членов правления и совета директоров «Газпрома» в пересчёте на месяц превышают среднюю месячную зарплату (44 000) примерно в 160 раз¹⁷. Если же учесть, что реальная средняя зарплата в наиболее важном звене компании — сфере производства и транспортировки — не превышает сегодня 30 тыс. руб. в месяц¹⁸, то разрыв возрастает примерно до 235 раз. Н. Ермакова справедливо отмечает: «Даже если принять тот факт, что “звёздные” руководители имеют право быть хорошо вознаграждёнными, разрыв в оплате труда между ними и их подчинёнными обычно настолько велик, что устраняет любой вид отношений между ними. Клеймить СЕО¹⁹ за это было бы ошибкой. Скорее всего, за своей текущей работой и глобальными стратегическими проектами они просто не замечают ситуацию и не видят, как далеки они от других сотрудников, особенно если последние находятся значительно ниже по служебной лестнице. Однако огромная пропасть между высшим руководством и подчинёнными может привести к весьма серьёзным последствиям. Как минимум, подрывается боевой дух

¹⁴ См. подробнее: Адлер Ю. П., Шнер В. Л. Кризис сквозь призму глубинных знаний // Менеджмент качества. 2010. № 1. С. 32–43.

¹⁵ Hopper K., Hopper W. The Puritan Gift. Triumph, Collapse and Revival of an American Dream. L. ; N.Y. : I.B.Tauris & C^o Ltd., 2007.

¹⁶ См.: www.cig-bc.ru/library/112/?i_9432=98503

¹⁷ См.: <http://newsland.ru/News/Detail/id/361884/>

¹⁸ См.: http://wciom.ru/arkhiv/tematicheskii-arkhiv/item/single/11853.html?no_cache=1&cHash=f8b37e78f9

¹⁹ Chief Executive Officer (CEO) — генеральный директор.

сотрудников, а это — прямая дорога к снижению производительности труда. Кроме того, поскольку подчинённые чувствуют себя буквально обсчитанными, они стремятся брать на себя как можно меньше обязательств и выполнять только самую срочную работу. Об инициативе уже не может быть и речи»²⁰.

Но это, как говорится, только цветочки. В книге Р. Уилкинсона и К. Пикетт на объёмном фактическом материале показано, что, чем выше неравенство в обществе, тем хуже в этом обществе абсолютно все показатели: образование, здравоохранение, преступность, наркомания, число самоубийств и т. д.²¹

А что у нас? Ничего хорошего! Всё достаточно плохо: степень неравенства в стране выросла многократно за 20 последних лет и стала катастрофической (см. рис. 3). Из рис. 4 следует, что 83,4% населения страны в 2010 г. имели среднюю годовую зарплату < \$12 000, что в 15 раз меньше 180 000 и в 50 раз меньше 600 000 (отметим, что слева на рис. 3 приведены нижние границы зарплат, и эти цифры не включают никакие дополнительные доходы). Как уже упоминалось выше, 100 лет тому назад П. Морган считал критическим значение 20 и запрещал своим менеджерам работать с компаниями, где это значение было выше, т. к. полагал их заведомо неустойчивыми и, следовательно, ненадёжными.

«Нефтянка» — 600
Телекоммуникации — 300
Коммерч. банки — 300
Тяж. индустрия — 270
Инвестиц. банки — 250
Страховщики — 250
Строители — 180
Торговые сети — 180

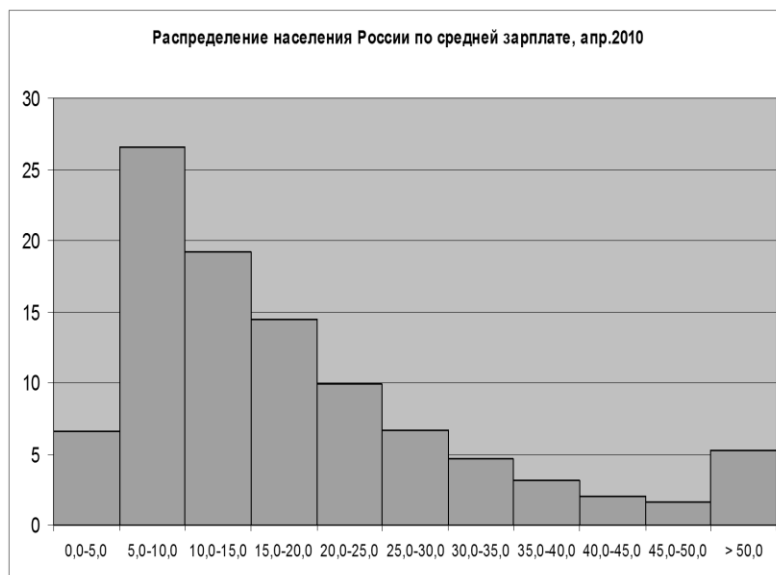


Рис. 3. Зарплаты генеральных директоров в 2010 г. (слева) в сравнении со средней зарплатой населения (нижняя граница, в тыс. \$)

Теперь рассмотрим следующий тезис:

От контроля и манипуляции людьми к пониманию человека

²⁰ См.: Ермакова Н. Укрощение строптивого руководителя [Электронный ресурс сайта компании «Эффективные бизнес решения»]. URL: http://www.ebrc.ru/library/112?i_9432=98503

²¹ Wilkinson R., Pickett K. The Spirit Level: Why Greater Equality Makes Societies Stronger. — 2010, N.Y., Bloomsbury Press. — 334 P.

Что такое понимание человека — вопрос бесконечно большой и многообразный. Я буду отталкиваться от работ великого американского психолога Абрахама Маслоу²². Его пирамида потребностей (см. рис. 4) отражает гипотезу А. Маслоу о том, что:

- человеку свойственно развиваться;
- развитие идёт от низших потребностей к высшим;
- если не удовлетворены потребности более низкого уровня, то мало шансов на доминирование более высоких потребностей;
- на самом верху находится потребность в самоактуализации, т. е. потребность в постоянном совершенствовании личности, стремящейся к реализации тезиса «Человек *должен* быть тем, чем он *может* быть».



Рис. 4. Пирамида потребностей по А. Маслоу

Итак, в самом низу пирамиды Маслоу находятся физиологические потребности. Ясно, что голодный человек ни о каких высших материях рассуждать не будет и никакое качество, никакой кризис морали, культуры и нравственности, кризис образования и т. п. его абсолютно не волнуют.

²² Маслоу А. Маслоу о менеджменте: Самоактуализация, просвещённый менеджмент, организационная теория. СПб. : Питер, 2003; Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб. : Питер, 2006.

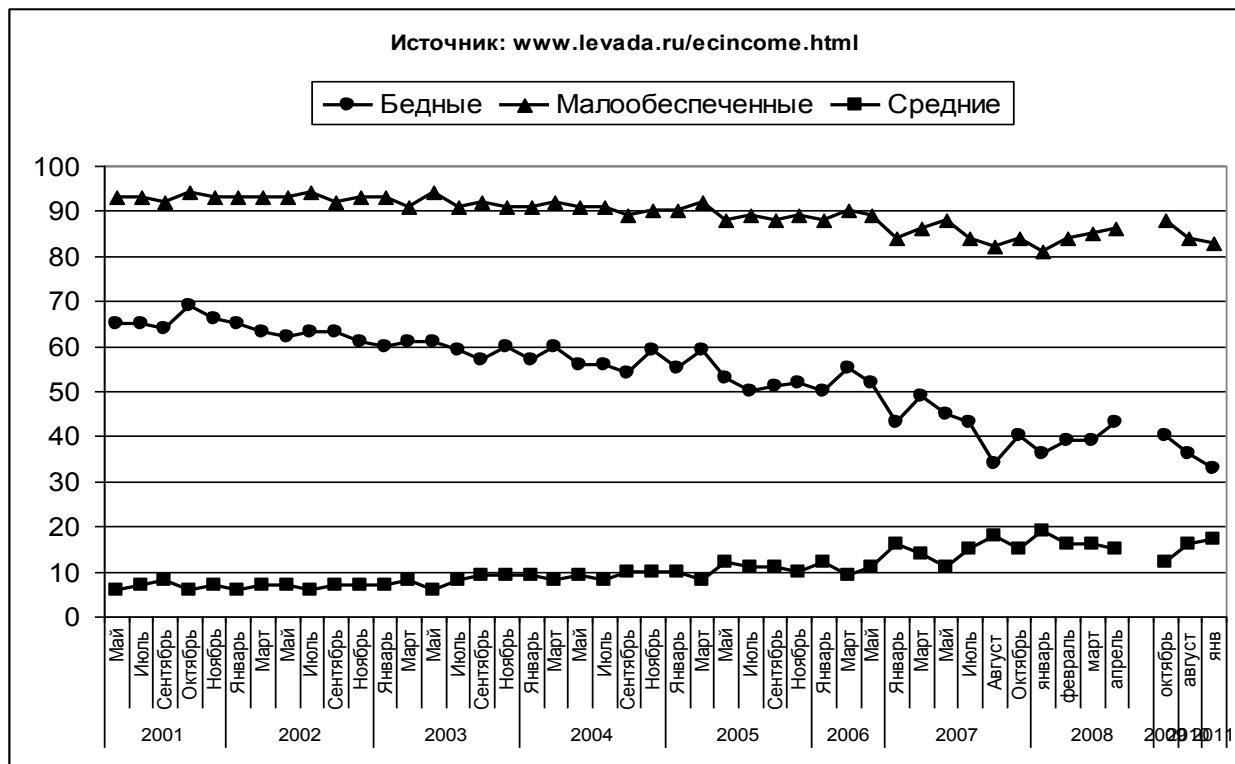


Рис.5

Это данные Левада центра о том, как люди сами оценивают свое благосостояние. Здесь бедными я считал две категории: тех, у кого не хватает денег на продукты плюс тех, у кого на продукты хватает, но нет денег на одежду. Малообеспеченные – это две вышеперечисленные категории плюс те, у кого не хватает средств на покупку предметов длительного потребления. К средним я отношу тех, кто может без труда приобретать предметы длительного пользования, но у кого нет денег на действительно дорогие вещи. Тех, кто может себе позволить дорогую машину, квартиру, дачу и т. п. — меньше одного процента. Количество бедных в стране снизилось за последние 10 лет, но малообеспеченных всё равно около 85%, что означает, что мы живём в стране очень бедного населения с неудовлетворёнными базовыми потребностями. В таком обществе, писал А. Маслоу, вряд ли стоит ожидать жалоб на проблемы достоинства, автономии, должной самооценки и оценки со стороны других людей, на отсутствие честности и т. п.; для этого общества характерно недовольство низшего уровня.

Но ведь и с теми, у кого вроде бы всё есть, тоже всё плохо. Почему? Что происходит, когда удовлетворяются потребности низшего уровня? А. Маслоу писал и об этом: «За последние годы жизнь, безусловно, кое-чему научила нас в отношении *патологии материального* (низшие потребности) избытия, результатом которого являются скука, эгоизм, чувство элитарности или “заслуженного” превосходства, остановка в развитии, разрушение чувства общности... Патология, представляющая собой результат удовлетворения, может отчасти оказаться... отсутствием ценностей, смысла и содержания жизни»²³.

Другими словами, когда у людей всё есть, но потребность в самоактуализации не сформировалась (по причине их неразвитости, ограниченного кругозора, низкой культуры и т. п.), у них развивается патология бессмысленности жизни, которую они пытаются погасить за счёт всё большего материального избытия —

²³ Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб. : Питер, 2006, с.89

т. е. порочный круг замыкается. Удовлетворение базовых потребностей само по себе ещё не создаёт системы ценностей, на которые можно опереться и в которые можно верить.

Видим ли мы это в российском обществе? Сколько угодно и в большом количестве.

Далее в пирамиде следуют потребности в безопасности. Насколько они удовлетворены в нашем обществе? Около *трёх четвертей* всех россиян (73%) не чувствуют себя защищёнными от возможного произвола со стороны государственных структур, около *двух третей* (62%) не считают, что могут отстаивать в России свои интересы или права в случае их нарушения²⁴. На самом деле — я уверен — никто не чувствует себя в безопасности в сегодняшней России, включая тех, кто никому не подчинён и неподконтролен.

Вот что писал по этому поводу А. Маслоу около 50-ти лет тому назад: «Потребности в безопасности могут стать весьма настоятельными всякий раз, когда на социальной сцене возникает реальная угроза закону, порядку... Достаточно распространённой, почти предсказуемой реакцией является спокойное одобрение, которым встречают диктатуру или военный режим. Это общее свойство всех людей, включая здоровых, поскольку они тоже склонны реагировать на опасность реалистической регрессией до уровня потребностей в безопасности и готовности защищаться. Но главным образом это верно для людей, которые в отношении безопасности существуют на грани жизни и смерти»²⁵.

Думаю, что нет необходимости распространяться о том, как часто и повсюду мы видели подтверждение вышесказанному. Россия в этом отношении ничем не отличается, скажем, от Германии, и история этих двух стран в XX веке — тому свидетельство.

Следующие уровни пирамиды — потребности в любви и принадлежности, а также потребности в уважении — немыслимы без доверия, которое создаёт основу для всех потребностей более высоких уровней. Как обстоят у нас дела с доверием? По классификации Ф. Фукуямы, Россия находится в категории стран с низким уровнем доверия²⁶. Но мы и без Ф. Фукуямы знаем, что у нас почти никто почти никому не доверяет. Мы не всегда доверяем даже близким родственникам и близким друзьям.

Что из всего этого следует?

Только то, что *мы живём в психологически больном обществе — обществе всеобщего недоверия и подозрительности*, обществе, где почти все его члены подвержены постоянному стрессу.

Что же такое «хорошее» или «плохое» общество по А. Маслоу? Хорошее общество «...обеспечивает своим членам максимальные возможности для того, чтобы стать здоровыми и самоактуализирующимися людьми. ...хорошее общество является синонимом психологически здорового общества, в то время как скверное общество является синонимом психологически больного общества, что, в свою очередь, означает... недостаток любви, сердечности, защиты, уважения, доверия, истины и избыток враждебности, унижений, страха, презрения и подавления»²⁷. Всё вышеперечисленное мы имеем в нашей стране в полном объёме, свидетельства чему можно найти в любых СМИ.

²⁴ См.: данные Левада-Центра на июнь 2008 года: www.levada.ru/press/2008070400.html

²⁵ Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб.: Питер, 2006, с.65.

²⁶ Фукуяма. Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. М.: АСТ, 2004.

²⁷ Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб.: Питер, 2006, с.163-164.

Почему такая ситуация возникла в России? Исторические корни регулярно обсуждаются в СМИ, но в рамках данной статьи давайте посмотрим на психологические основания. И снова нам на помощь приходит А. Маслоу: «Существуют определённые условия, представляющие непосредственные и необходимые предпосылки удовлетворения базовых потребностей... Например, ...свобода слова, свобода делать то, что тебе хочется, если это не мешает другим, свобода самовыражения, свобода получения сведений и доступа к информации, свобода защищать себя, правосудие, справедливость, честность, дисциплина в группе... Секретность, цензура, обман и блокирование коммуникации угрожает **всем** базовым потребностям. В тех странах, где был отрезан доступ к новостям, информации, фактам или где официальные теории находились в глубоком противоречии с действительностью, по меньшей мере некоторые люди реагировали на это циничным отношением ко всему, утратой веры во **все** ценности, подозрениями даже в отношении очевидного, разрушением обычных межличностных связей, утратой надежды... Реакция других была более пассивной и характеризовалась отупением, покорностью, утратой способности мыслить, приспособлением и утратой инициативности»²⁸.

Мне представляется, что А. Маслоу очень точно описал результаты так называемого «застоя». Нет сомнений, что источники наших сегодняшних проблем (если не искать слишком глубоко) находятся именно там, особенно если мы вспомним, что большинство нынешних руководителей всех уровней (все, кому от 40 и до 70) выросли и сформировались в эпоху руководящей роли КПСС, при хрущёвской оттепели и брежневском застое. Другое дело, что периоды 1991–2000 гг. и 2001–2011 гг. только усугубили этот цинизм, неверие и аморальность. Отсюда и возникает стремление к авторитарному лидеру: «Если большинство представителей нации не обладают собственной развитой личностью..., смешивают понятия истинного и ложного, добра и зла, толком не знают, чего они хотят и чего не желают, то эта нация, скорее всего, с готовностью и с восторгом подчинит себя лидеру, точно знающему, к чему он стремится»²⁹.

Откуда же берутся авторитарные руководители? По А. Маслоу, это люди с неудовлетворённой потребностью в безопасности: «Для людей, чьи базовые потребности не удовлетворены, мир представляется полным опасностей, своего рода джунглями, вражеской территорией, населённой

- 1) теми, кого можно съесть,
- 2) теми, кто может съесть их.

В этой ситуации агрессия была бы разумным и логичным проявлением личности (как средство удовлетворить в первую очередь потребность в безопасности). Люди авторитарного склада, видимо, часто подсознательно склонны уподоблять мир таким джунглям»³⁰.

Почему же мы вновь и вновь наблюдаем явную склонность большинства населения к авторитаризму? — «Поскольку демократическому лидеру, обычно относящемуся к неавторитарному типу, свойственны терпимость, отсутствие категоричности и претензий на то, что ему ведомо всё, малоразвитые и необразованные люди зачастую **предпочитают** решительных **авторитарных**

²⁸ Там же.с.68-69.

²⁹ Маслоу А. Маслоу о менеджменте: Самоактуализация, просвещённый менеджмент, организационная теория. СПб. : Питер, 2003. с.254

³⁰ Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб. : Питер, 2006, с.146, 210.

параноидов, которые представляются им чем-то замечательным и способным освободить своих последователей от всех и всяческих тревог и опасений»³¹.

И наконец, с точки зрения психолога, «...цинизм, авторитаризм, неспособность радоваться жизни, утрата жизненных ценностей, предвзятость, ненависть, жадность, эгоизм и т. п. — это **серьёзные** заболевания с точки зрения их общественной значимости».

Занимаются ли в российских компаниях поиском виновных, оцениванием людей и мотивацией по принципу кнута и пряника? Авторитарны ли российские руководители? По данным опроса в 29 европейских стран, проведённого службой Гэллапа, большинство начальников в России, Украине, Беларуси, Молдове, Эстонии, Латвии, Словении и Польше — авторитарные лидеры³². Директор центра глобального лидерства INSEAD Кетс де Врис в интервью журналу «Секрет фирмы» говорит следующее: «Честно признаюсь: мне трудно работать с русскими управленческими командами. Уровень паранойи в них, как правило, зашкаливает»³³.

Последний тезис из нашей триады:

От погони за цифрами и показателями к пониманию систем и вариабельности

Сначала чуть-чуть о системном подходе. На эту тему существует целое море литературы, и я остановлюсь только на подходах Э. Деминга и П. Сенге³⁴. В целом, их основная идея, по крайней мере, как я её понимаю, состоит в том, что на выходе любой системы мы имеем результаты сложного взаимодействия компонентов системы между собой и с внешним миром, и эти результаты в первую очередь определяются тем, как эта система устроена. Другой способ выразить ту же самую мысль — это широко известное правило Деминга «94/6», гласящее, что 94% проблем любой организации вызывается системой и лишь 6% проблем можно отнести на долю отдельных элементов и/или исполнителей³⁵. Но за систему в целом отвечают в первую очередь её руководители, откуда и вытекает множество важных следствий, таких как необходимость отказа от авторитарного руководства и переход к лидерству, необходимость вовлечения сотрудников, внедрение методов командной работы и т. д.

Системное мышление требует, чтобы руководители понимали, что оценка работы элементов системы должна выполняться в терминах вклада в цели всей системы, а не по значениям неких индивидуальных показателей — оптимальное состояние системы не совпадает с оптимальными состояниями её подсистем; грубо говоря, система всегда требует от своих частей согласованности и взаимной поддержки, а иногда и некоторых жертв ради общей выгоды.

Хороший пример оптимизированной системы, на который часто ссылается Э. Деминг — сыгранный оркестр, где дирижёр — это руководитель, который

³¹ Маслоу А. Маслоу о менеджменте: Самоактуализация, просвещённый менеджмент, организационная теория. СПб. : Питер, 2003, с.254.

³² См.: <http://management.web-standart.net/news/2009/02/06/3451/>

³³ Цит. по: <http://www.kommersant.ru/doc.aspx?DocsID=1128199>

³⁴ Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007; Деминг У. Э. Новая экономика. М. : Эксмо, 2006; Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М. : Олимп-Бизнес, 1999.

³⁵ Нив Г. Р. Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 87.

координирует и направляет работу музыкантов на достижение общей цели — своей трактовки музыкального произведения. При этом трактовка этого произведения другими музыкантами, например, первой скрипкой, может не совпадать с дирижёрской, но, выступая в оркестре, он будет следовать за дирижёрской палочкой. С другой стороны, дирижёр никогда не будет давать первой скрипке указаний, как надо держать инструмент, каким пальцем прижимать струну и т. п.

Фактически то же самое происходит в успешных компаниях и правильно управляемых странах. При этом важной составляющей системного подхода оказывается понимание того, что сегодняшние причины и принятые решения могут отразиться на результатах системы с запаздыванием во времени, могут произойти в другом месте, могут усилиться или ослабнуть в зависимости от множества внутренних и внешних обстоятельств и т. д. Например, из сегодняшней жизни автомобильной Америки стало ясно, что в значительной степени тяжёлое положение такого гиганта, как «Дженерал Моторс», обусловлено теми решениями, которые много лет подряд принимало руководство этой компании *в прошлом*³⁶. Итак, большинство проблем возникли потому, что мы сами или наши предшественники создали именно ту систему, в которой мы с этими проблемами и сталкиваемся. Говоря словами П. Сенге, «...наши организации работают так, как сейчас, только потому, что мы сами работаем и думаем не лучше»³⁷.

Где же выход? И как практически принимать решения, не противоречащие тому, что выдаёт нам система? Для ответа на этот вопрос как раз и существует *статистическое мышление*, которое, вопреки широко распространённому мнению, вовсе не есть мышление с помощью статистики (статистика как таковая большинству сотрудников, и руководству в том числе, вовсе не понадобится), а есть основанный на теории вариабельности способ принятия решений относительно того, надо или нет вмешиваться в процесс, а если нужно, то на каком уровне и с какой целью.

А что такое *теория вариабельности*? Её основы были заложены Уолтером Шухартом в 1924 г.³⁸. Основные положения этой теории можно кратко сформулировать следующим образом: все виды продукции и услуг, а также все процессы, в которых они создаются и/или преобразуются, подвержены отклонениям от заданных значений. Эти отклонения называются *вариациями*.

Вариации своим происхождением обязаны двум принципиально разным источникам, которые принято называть общими (common) и специальными (assignable) причинами вариаций.

Общими причинами вариаций называют причины, являющиеся неотъемлемой частью данного процесса и внутренне ему присущие (или системные). Они связаны с неабсолютной точностью поддержания параметров и условий осуществления процесса, с неабсолютной идентичностью условий на его входах и выходах и т. д. Другими словами, это — результат того, как устроена наша система, результат совместного воздействия большого числа случайных факторов, каждый из которых вносит весьма малый вклад в результирующую вариацию и влияние которых мы по тем или иным соображениям не можем или не хотим отделить друг от друга.

Специальные причины вариаций — те причины, которые возникают из-за внешних по отношению к процессу воздействий и не являются его неотъемлемой

³⁶ См. подробнее: Большой бизнес. 2006. № 4 (30). С. 92–106.

³⁷ Сенге П. Указ. соч. С. 16.

³⁸ Shewhart W. Economic Control of Quality of Manufactured Product. Republished in 1980 by ASQ Quality Press.

частью (или внесистемные). Они связаны с приложением к процессу незапланированных воздействий, не предусмотренных его нормальным ходом. Другими словами, это — результат конкретных случайных воздействий на процесс, причём тот факт, что именно данная конкретная причина вызывает данное конкретное отклонение параметров/характеристик процесса от заданных значений, часто (но далеко не всегда) и приводит к тому, что эту причину можно обнаружить без приложения каких-то исключительных усилий или затрат. Именно поэтому Шухарт и назвал эти причины «assignable» — т. е. такие, которые можно приписать конкретному воздействию.

Разделение причин вариаций на два указанных вида принципиально потому, что борьба с вариабельностью процесса в этих двух случаях требует различного подхода. Специальные причины вариаций требуют локального вмешательства в процесс, тогда как общие причины вариаций требуют вмешательства в систему.

Локальное вмешательство:

- как правило, осуществляется людьми, занятыми в процессе и близкими к нему (т. е. это линейный персонал, линейные руководители и т. д.);
- обычно нужно для решения примерно 6% всех возникающих проблем (это выяснилось после многих лет применения данного подхода на практике, откуда и вытекает уже упоминавшееся правило Деминга «94/6» и все следствия из этого правила);
- неэффективно или ухудшает ситуацию, если в процессе отсутствуют специальные причины вариаций, и напротив — эффективно, если они присутствуют.

Вмешательство в систему:

- почти всегда требует действий со стороны высшего менеджмента;
- обычно нужно примерно для 95% всех возникающих в процессе проблем;
- неэффективно или ухудшает ситуацию, если в процессе присутствуют специальные причины вариаций, и напротив — эффективно, если они отсутствуют.

Когда люди не понимают теории вариабельности, они:

- 1) видят тенденции там, где их нет, и не замечают их там, где они есть;
- 2) пытаются объяснить естественный разброс как особые события;
- 3) необоснованно обвиняют и/или вознаграждают сотрудников;
- 4) не могут эффективно спланировать будущее и улучшить систему;
- 5) часто следуют знаменитому правилу: «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

Существует изобретённый У. Шухартом практический инструмент ответа на вопрос, присутствуют ли в том или ином процессе только общие или специальные причины вариации. Этот инструмент называется контрольной картой Шухарта и в данной статье не рассматривается в силу ограниченности её объёма³⁹. Отметим лишь следующее. Контрольная карта позволяет найти по данным о самом процессе (причём данным, не придуманным и не «взятым с потолка») зону его (процесса) системной вариабельности, т. е. полосу значений, внутри которой все значения процесса равноправны, а их различия — это случайные колебания. И эта же карта

³⁹ См.: *Wheeler D. J. Understanding Variation. The Key to Managing Chaos. Knoxville : SPC Press, 1993; Уилер Д., Чамберс Д. Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009; Адлер Ю. П., Максимова О. В., Шнер В. Л. Контрольные карты Шухарта в России и за рубежом. Ч. 1, 2 // Стандарты и качество. 2011 №№ 7, 8 (Полный текст (Ч. 1–4) см. на сайте журнала «Стандарты и качество»).*

позволяет понять, какие значения вызваны вмешательством в него извне, т. е. специальными причинами. Если все точки процесса находятся в зоне его системной вариабельности, то процесс по определению считается стабильным, если есть точки за пределами системной зоны — процесс нестабилен.

Как всё это связано с погоней за цифрами и показателями? Ответ почти очевиден. В том мире, в котором мы все живём, — мире, полном вариабельности — нельзя принимать решения, основываясь на отдельных значениях процесса или на сравнении отдельных точек: в силу вариабельности любое отдельно взятое значение может быть больше, меньше или равно нашим ожиданиям случайно.

Процитируем снова книгу братьев Хоппер: «Когда показатель становится целью, он перестает быть хорошим показателем»⁴⁰.

Та же мысль сформулирована в виде так называемого закона Гудхарта (Goodhart's Law): «Любая наблюдаемая статистическая регулярность имеет тенденцию к полному провалу, как только она начинает активно использоваться в целях контроля»⁴¹.

Когда перед машинистами лондонских пригородных поездов поставили цель прибывать на конечную станцию с опозданием не более 2-х минут, они её выполнили, но... перестали останавливаться на маленьких полустанках.

Закон Гудхарта известен экономистам с 1975 г. и пользовался популярностью в правительстве Маргарет Тэтчер. Несмотря на это (а также на то, что д-р Деминг и все его последователи денно и нощно твердили о вредности традиционного подхода к установлению целевых показателей), мир старательно продолжает погоню за количественными измеримыми целями. Один из свежих примеров — пресловутый ЕГЭ, когда было заранее очевидно, что учителя будут помогать детям сдавать экзамен, поскольку по результатам ЕГЭ оценивается деятельность школы и выделяется финансирование. И так, всё как обычно: система принуждает целые группы людей к определённому поведению. А потом они же и будут названы виноватыми.

С другой стороны, если наша система стабильна (все значения внутри системной зоны) и мы ничего в системе не меняем, то:

- установив целевое значение внутри зоны системной вариабельности, мы обязательно получим его, ничего не предпринимая, поскольку в стабильной системе среднее будет тоже стабильным; в зависимости от установленного значения мы просто можем получать его чаще или реже;

- установив целевое значение за пределами системной зоны, мы практически никогда его не получим (пока наша система будет стабильна), как бы мы ни старались мотивировать наших сотрудников (чтобы его достигнуть, надо изменить систему). И если мы, не получив желаемого, будем искать виновных и их наказывать, то нас просто будут обманывать тем или иным способом, поскольку в такой ситуации люди всегда знают, что виновата система и наказание несправедливо.

Итак, что вытекает из всего вышесказанного?

В нашей стране (и многих компаниях), к сожалению, преобладает низкое качество управления, выражающееся в том, что господствуют:

- погоня за деньгами (прибылью);
- контроль и манипуляция людьми;

⁴⁰ Hopper K., Hopper W. The Puritan Gift. Triumph, Collapse and Revival of an American Dream. L. ; N.Y. : I.B.Tauris & C^o Ltd., 2007.

⁴¹ См.: http://en.wikipedia.org/wiki/Goodhart's_law

– погоня за цифрами и показателями и отсутствует понимание азов системного и статистического мышления.

Всё это приводит к тому, что:

1) нет осмысленных стратегических целей, к которым мы хотели бы стремиться;

2) нет правильного способа достижения даже тех тактических целей, которые ставятся руководителями.

Что же со всем этим делать?

Качество управления определяется а) правильными целями и б) правильными способами их достижения. Начинать нужно, естественно, с правильной цели. Я бы сформулировал её так: ***«Создание страны, где все равны перед законом, где для каждого человека создана возможность стать тем, кем он может стать, и где государство и бизнес — это нечто такое, что одни люди делают для счастья других».***

Обратите внимание, что в этой цели нет никакого всеобщего равенства и братства, равно как и всеобщего благосостояния. Опыт нашей и всех прочих стран учит, что эти лозунги и недостижимы, и фальшивы по своей сути (но это тема другой статьи).

Теперь о правильном способе достижения цели.

Я вижу два возможных пути выхода страны из кризиса (пессимистические сценарии я не обсуждаю): медленный (8–15 лет) и очень медленный (15–30 лет).

В медленном сценарии к руководству страной приходит Лидер — человек, которому поверит большинство населения и за которым оно будет готово пойти к провозглашённой им цели. Этот человек и его команда должны руководствоваться треугольником менеджмента XXI века, т. е. они должны отказаться от погони за прибылью, и выбрать себе неденежный фетиш (качество или ...); они должны отказаться от контроля за людьми (манипуляции ими) и строить с ними отношения, основанные на понимании и доверии; они должны отказаться от погони за количественными показателями, оценками и т. п. и использовать системное и статистическое мышление для принятия решений. Приоритетом ближайших лет в их деятельности должна стать борьба с коррупцией во всех её проявлениях. Одним из главных условий повышения качества управления я считаю отказ от авторитарного стиля менеджмента и переход к гуманистическому менеджменту, основанному на доверии и консенсусе. Стоит пояснить, что «гуманистический менеджмент» вовсе не означает менеджмент, где нет дисциплины, где никто никого не наказывает и т. п. Менеджмент, о котором идёт речь в данной статье, — гуманистический и системно-статистический — подразумевает отказ от принятия авторитарных решений, отказ от поиска виновных вместо поиска системных причин тех или иных проблем, отказ от наказания найденных при этом поиске виновных как способе решения проблем. Решения в том сложном мире, в котором мы живём, должны (почти всегда) приниматься на основе консенсуса между теми лицами, которые наилучшим образом разбираются в данной проблеме, а проблемы должны устраняться путем совершенствования системы. Однако после того, как решение принято, оно должно выполняться с железной дисциплиной и ответственностью, а лица, мешающие или саботирующие принятое обществом решение, должны терять соответствующие посты или должности, если, конечно, их действия не попадают под юрисдикцию уголовного законодательства.

В очень медленном сценарии мои надежды связаны с технологическим и промышленным развитием России. Надеяться на изменение голов тех, кто одержим прибылью, бессмысленно, так же как бессмысленно рассчитывать на бóльшую часть нашей интеллигенции (она находится под сильнейшим давлением отсутствия гарантий безопасности и потому готова не служить, а «прислуживать»). Но нам никуда не деться от развития современных предприятий; в конце концов, нынешний кризис показал, что рассчитывать на нефть и газ всю оставшуюся жизнь опасно — надо развивать производство современных видов продукции и услуг (т. е. осуществлять модернизацию страны). Такое производство всё больше и больше основывается на знаниях, т. е. всё сильнее начинает зависеть от так называемого «человеческого фактора». Важность человеческого фактора неумолимо ведёт к отказу от превалирующего стиля современного менеджмента — авторитарного менеджмента на основе принципа кнута и пряника. Хотя этот стиль управления преобладает и у нас, и за рубежом, он обречён, поскольку знания, как было выше показано, не принадлежат работодателю. Они принадлежат только тому человеку, кому принадлежит и сама голова. И если мир становится «плоским», а наша страна не будет снова отгорожена железным занавесом (в этом случае она просто погибнет), то знания будут уплывать с тем большей скоростью, чем более большим будет становиться наше общество. Как известно, Россия занимает одно из первых мест в мире по бегству из неё соотечественников. Если к этому добавить демографический фактор старения и убыли населения и вымывание профессионалов из сферы принятия решений вследствие коррупции, то ситуация в ближайшее время станет катастрофической. Преодолеть её можно только путём развития малого и среднего бизнеса. Именно здесь, скорее всего, можно ожидать отказа от традиций авторитаризма. Но если это произойдет, если работающих на наших предприятиях людей будут уважать, с ними будут считаться и т. д., то эти же люди и за воротами своих предприятий не позволят так обращаться с собой, как мы это позволяем сегодня.

В качестве подтверждения своих соображений я приведу всего лишь один пример, который представляется мне достаточно показательным. Некоторое время назад почти одновременно пытались забастовать рабочие «АвтоВАЗа» и завода «Форд» во Всеволожске. Первым платили около 12 500 руб. в месяц, вторым — около 17 000 руб. Первые так ничего и не достигли, вторые добились повышения зарплат до 20–23 тыс. руб.⁴². Я не хочу сказать, что завод во Всеволожске — не авторитарное предприятие, я там не был и не знаю, как там работает менеджмент. Речь о другом. Более современное предприятие требует более свободных сотрудников. Промышленность и стиль менеджмента связаны неразрывно. Развитие общества идёт в сторону отказа от авторитаризма просто потому, что он не эффективен. Конкурентоспособность в XXI веке будет неразрывно связана с отказом от иерархического построения организаций и господствующего сегодня командно-контрольного стиля менеджмента. А. Маслоу понял это ещё в 1962 г. — ему понадобилось провести всего лишь одно лето на хорошем предприятии: «Симбиоз промышленности и общества будет крепнуть от года к году... Любая отрасль промышленности представляет по-своему всё общество... Качество продукции обладает не только индивидуальным, локальным и национальным статусом, но и статусом интернациональным... О том, что представляет собой определённая страна, мы, до известной степени, можем судить по качеству

⁴² См. : www.newsland.ru/News/Detail/id/74849/cat/48/

производимых в ней автомобилей и фотоаппаратов... На бессознательном уровне названный статус соотносится с уровнем развития нации...

...изменения в промышленности приводят к куда более серьёзным последствиям, чем изменения в любой другой институции... просвещённое управление производством не может получить достаточного распространения, если к нему не будут готовы общество, менеджеры, мастера, рабочие, политики, школы и т. д. Можно с уверенностью сказать, что просвещённый менеджмент совершенно невозможен в современном авторитарном обществе ...

То, что способствует индивидуальному развитию, способствует и производству хороших автомобилей (во всяком случае, в долгосрочной перспективе). То же, что в долговременной перспективе способствует производству хороших автомобилей и нормальной работе предприятия, не может не способствовать и индивидуальному развитию его, предприятия, сотрудников»⁴³.

Другими словами, чем больше будет в России современных предприятий, управляемых действительно хорошими менеджерами, тем быстрее наше общество будет избавляться от злокачественного наследия плохого менеджмента во всех сферах своей деятельности. Что касается национальных черт и особенностей нашего характера, то имеющийся уже сегодня опыт создания предприятий, опирающихся на доверие между людьми и руководителями, предприятий, реализовавших, например, систему менеджмента по образцу «Тойоты», многие реально существующие примеры говорят лишь одно: если людям платят нормально, т. е. достаточно, чтобы они чувствовали себя обеспеченными, и если им доверяют и их уважают, то они (в большинстве) практически мгновенно начинают работать и вести себя так же, как любые другие цивилизованные народы — не лучше и не хуже (с точностью, конечно, до культурологических различий).

Есть ли у нас какая-либо надежда на осуществление подобных мечтаний?

У меня нет ответа на этот вопрос, поскольку будущее непредсказуемо, и неизвестно, будет ли у России время на трансформацию по тому или иному сценарию.

Таким образом, окончательный вывод, к которому я пришёл, весьма прост.

Только новое качество управления способно обеспечить использование того потенциала, который есть в людях, населяющих Россию. Никакие призывы и планы не дадут никакого осязаемого эффекта в условиях ныне существующего стиля менеджмента. Именно поэтому я назвал статью «Будущее России = качество управления + модернизация всей страны». Чтобы иметь будущее, Россия должна прежде всего изменить господствующий стиль принятия решений и взаимоотношения с людьми. Лозунг «Благо человека — высший закон» должен стать реальностью, а не ширмой. Только в этом случае у нашей страны есть надежда на будущее.

⁴³ Маслоу А. Маслоу о менеджменте: Самоактуализация, просвещённый менеджмент, организационная теория. СПб. : Питер, 2003, с.247, 395, 396