



## предисловие

«Н е могу отделаться от мысли, что то, что мы называем необходимыми институтами, часто просто то, к чему мы привыкли. В вопросах социального устройства поле возможностей намного шире, чем готовы себе представить люди, живущие в разных обществах», – размышлял Алексис де Токвиль, один из великих философов Америки XIX века.<sup>1</sup>

Де Токвиль мог анализировать состояние организаций своего времени. Нас приучили к тому, как они структурированы, управляются и работают, но это может быть и по-другому. Его слова вспомнились, когда я разговаривала со старшим руководителем телекоммуникационной компании ВТ, сказавшим: «Вы можете себе представить, как через 15 лет пытаетесь объяснить ребенку, что раньше каждое утро множество людей садились в поезд, совершали отвратительную поездку и затем вываливались наружу на другом конце? А вечером садились в тот же поезд и так день изо дня? Можете представить, как убого это будет звучать?».

«Демократическое предприятие» связано с уяснением и использованием организационных возможностей, которые уже совсем близки к воплощению.

Это не одиночный или идеалистический призыв. Современные де Токвили – люди вроде Уоррена Бенниса, Чарльза Хэнди и Питера Дракера – наблюдали за причудами организационной жизни и подобно



своим философским предшественникам пришли к далеко идущим выводам. Один из лейтмотивов, объединяющих их идеи: в наших силах создать организации, которые могут процветать экономически и быть также волнующими и стимулирующими местами, приносящими удовлетворение и спокойствие.<sup>2</sup>

«Возможно, если руководители и ученые будут по-прежнему совместно работать над возрождением организаций, они *смогут* создать замечательные организации», – говорит Уоррен Беннис.

**Для меня лакмусовой бумажкой служит вопрос: хотели бы вы, чтобы ваш ребенок работал в одной с вами компании или в компании, которую вы в настоящее время возглавляете?**

Можем ли мы действительно создавать «замечательные организации», места, обитателями которых нам приятно было бы видеть своих детей, не из соображений лояльности, а потому что у них будет возможность полностью раскрыть свой потенциал? Для меня лакмусовой бумажкой служит вопрос: хотели бы вы, чтобы ваш

ребенок работал в одной с вами компании или в компании, которую вы в настоящее время возглавляете?

Если ответ – решительное «нет» или задумчивое «может быть», тогда ваша задача – добиться действительных перемен. Я верю, что у каждого есть возможность быть частью организации, которая позволяет и приветствует проявление лучших качеств.

Какой могла бы быть эта организация, и на каких принципах она могла бы основываться? Красной нитью, неуловимо пронизывающей слова Чарльза, Уоррена и Питера, является демократия: личная вовлеченность и участие в организациях, где процветает право выбора, и где общая цель служит объединяющей силой.

Демократия имеет долгую историю, но я убеждена, что в наши дни можно вернуть и переосмыслить все самое лучшее в демократии – гражданские чувства и вовлеченность, которые порождали жизнестойкость и новаторскую искру древних Афин. Сейчас мы можем воссоздать пространство, ощущение времени и ценность беседы и размышления, наполнявшие Афины, когда Сократ и Платон прогуливались по их широким бульварам.<sup>3</sup> Или даже осуществить на деле мысли либеральных философов. Джон Стюарт Милль, глубоко понимавший настоятельную необходимость индивидуальной незави-



симости, писал: «Когда люди вовлечены в разрешение проблем, затрагивающих их лично или как коллективное целое, высвобождаются энергии, повышающие вероятность создания творческих решений и успешных стратегий».<sup>4</sup>

Мы являемся свидетелями возникновения нового взгляда на людей и их роль в организациях, который восходит к Платону и Джону Стюарту Миллю.<sup>5</sup> У нас есть возможность воплотить в жизнь то, о чем философы и наблюдающие за общественной жизнью мечтали столетиями.

Сейчас более чем когда-нибудь реален шанс создания демократического предприятия. В последнее десятилетие становилось все яснее, что под действием сил глобализации, конкуренции и благодаря более требовательным потребителям структура многих компаний стала более плоской, менее иерархичной, более изменчивой и виртуальной. Распад иерархий предоставляет плодородную почву для создания более демократичного рабочего уклада.

Но помимо этих сил существуют еще две, которые, по моему убеждению, будут действовать как пусковые механизмы для концепций, лежащих в основе этой книги. Первая – это демография, а более конкретно – вступление в ряды рабочей силы и приход на высокие должности поколений X и Y. Предпочтение, отдаваемое ими равноправным отношениям со своей компанией, их самоопределение, независимость и техническая грамотность приведут в действие многие элементы демократического предприятия. Этот важный двигатель изменений в наши дни набирает силу благодаря стремительному прогрессу технологии. Технология обладает потенциальной возможностью воссоздать до некоторой степени компактность Древней Греции, поскольку сокращает расстояния и позволяет людям обмениваться информацией и знаниями быстро и непосредственно. Это создает широкие перспективы для индивидуального совершенствования, независимости и самоопределения.

Демография и технология обладают властью ускорять наступление демократии. Но чтобы создать демократическое предприятие, в полной мере воспользоваться благоприятными возможностями, потребуются

**У нас есть возможность воплотить в жизнь то, о чем философы и наблюдающие за общественной жизнью мечтали столетиями.**

ясность, рассудительность, простор для действий и четко обозначенное направление движения.

Ясность необходима. Нам могут нравиться увлеченность и способность к творчеству афинских граждан, но следует помнить, что в своих начинаниях они опирались на поддержку тысяч рабов и жили в обществе, в котором участие женщин было резко ограничено. Мы можем находить мечты Джона Стюарта Милля поучительными и все же помнить, что в то время большая часть трудящихся подвергалась ужасающей эксплуатации. Мы должны создать видение демократии, которое вбирает все лучшее из ее долгой истории, но придает ей форму, практически осуществимую в рамках экономического предприятия, и может быть приведена в действие в условиях реальной организационной жизни. Итак, создание ясности жизненно важно. Я создаю эту ясность путем определения шести принципов демократии:

1. Отношения между организацией и индивидом равноправны.
2. Индивиды рассматриваются в первую очередь как инвесторы, активно создающие и размещающие свой человеческий капитал.
3. Индивиды способны развивать свою природу и выражать свои разнообразные качества.
4. Индивиды способны участвовать в определении условий своего сотрудничества.
5. Свобода индивидов существует не за счет свободы других людей.
6. Индивиды подотчетны и имеют обязательства как перед собой, так и перед организацией.

Логика и компетентность также будут иметь решающее значение. Чтобы создать эту замечательную организацию, мы должны знать,

**Я рассматриваю, как действуют шесть принципов демократии в семи крупных компаниях.**

как претворить принципы демократии в повседневную жизнь.

С этой целью я рассматриваю, как действуют шесть принципов демократии в семи крупных компаниях.

Да, действительно есть компании, для которых принципы демократического предприятия являются важной частью культуры и управления. Они жизнеспособны и практичны. Однако для других компаний все еще актуальна бюрократическая



обстановка командования и управления или *невмешательства* и неограниченной свободы, характерной для «адхократии». Для многих компаний превращение в демократическое предприятие требует нового проекта организационного устройства.

Демократия существует на благо граждан, одновременно отстаивая интересы института или организации. Мое исследование демократического предприятия строится на опыте троих граждан компаний, усвоивших один или несколько принципов демократии. Лишь глядя глазами этих граждан, мы можем по-настоящему понять что такое гражданство, узнать об их гражданских обязанностях и понять демократические практики и процессы в их компаниях. Мы получаем первое представление о демократии и видим, как она действует изо дня в день. Но этих мимолетных впечатлений недостаточно для создания образа или подхода к демократии. Жизнь в согласии с шестью принципами демократического предприятия требует наличия трех взаимосвязанных структурных элементов.

*Первый структурный элемент* обращается к роли и ответственности граждан на демократическом предприятии. В основе лежит понятие *личной независимости*: способность каждого члена компании понимать себя, рассматривать себя как инвестора и активно и неустанно создавать свой собственный человеческий капитал. Способность каждого служащего развивать свои лучшие качества имеет огромные положительные последствия как для него самого, так и для компании.

*Второй структурный элемент* рассматривает обязательства предприятия и обращается к *организационному многообразию*: способности организаций обеспечивать отзывчивым, преданным людям возможность достигать своих высот и содействовать созданию передовой и гибкой компании. Я выделяю восемь измерений для поля деятельности и выбора. Для каждого из этих измерений я выделяю одну компанию, которая находится в авангарде создания свободы и права выбора.

*Последний структурный элемент, исходя из единства* гражданина и организации, создает «вместилище» для жизни граждан. В Древней Греции таким вместилищем был город и вызовы, с которыми он сталкивался. Для государственной демократии вместилищем служит

**Жизнь в согласии с шестью принципами демократического предприятия требует наличия трех взаимосвязанных структурных элементов.**



государство, чьи границы четко обозначены. Однако относительно компании понятие вместилища – это более сложный вопрос.

На демократическом предприятии люди независимы и действуют по своему усмотрению, а ключевая роль организации состоит в предоставлении поля деятельности и выбора. Но если это так, то что сохраняет демократическое предприятие как единое целое? Что предотвращает его распад и превращение в группу свободных агентов, которые продают свои способности и навыки тому, кто больше предложит? Проблема «сдерживания» – третий структурный компонент – является одним из главных вызовов демократии в организациях. Я обозначаю его как *единство цели*: общие цели организации, действующие как общие гарантии выполнения обязательств; способ, каким обязательства индивидов вплетаются в ткань организации; и доверие, рождаемое внутри нее, которым проникнуты отношения между людьми.

Индивидуальная независимость, организационное многообразие и единство цели составляют три структурных элемента демократического предприятия. Но что мы можем сделать как отдельные люди, какова польза от наших действий для нас самих и для организаций, членами которых мы являемся?

**Я утверждаю, что с точки зрения организации демократия имеет три ключевых преимущества.**

Эти вопросы разбираются в заключительной части книги. Ответом на них являются действия, которые вы можете предпринять немедленно, чтобы продвинуть свою компанию

к демократии. Вы можете начать строительство первого структурного элемента сегодня с формулирования и распространения философии демократии или с собственного стремления стать более независимым. Поддержать независимость других людей, наставляя и обучая их. Включиться в строительство второго структурного элемента, способствуя росту многообразия внутри компании, пользуясь своим правом выбора и давая свободу себе и другим, чтобы они могли приступить к собственному строительству. Наконец, вы можете стать архитектором общей цели, формулируя задачи фирмы и свою роль в контексте этих задач, принимая обязательства перед собой и другими.

Это действия и обязательства, общие для нас как демократов. Демократическое предприятие – это место сбора граждан, стремящихся делать наилучшим образом всё от них зависящее и полных решимости выполнить свои обязательства перед собой и коллегами-согражданами.



Дорога к демократическому предприятию, к компании, принимающей и поддерживающей эти шесть принципов, требует сосредоточенности и настойчивости. Это будет означать подлинную поддержку индивидуальной независимости. Организации будут призваны вводить права выбора и учреждать свободу, что возложит на руководство реальные задачи по созданию и распространению понимания общей цели.

А стоит ли овчинка выделки? Чем это может быть выгодно для индивидов и организаций? По мере развертывания историй в этой книге мы выстраиваем связную картину ценности демократии. Я утверждаю, что с точки зрения организации демократия имеет три ключевых преимущества. Во-первых, компании вроде BP\* или McKinsey, которые поощряют независимость и подвижность индивидов и сами становятся более подвижными. Это то, что Родни Чейз, описывая BP, назвал «ласточками», способность индивидов стремительно «собираться в стаю» вокруг новых благоприятных возможностей. Приверженные, целеустремленные организации имеют приверженных и целеустремленных членов. Как обнаружили в BT, вовлечение и наделение полномочиями, свойственные природе демократии, создают прочное и устойчивое соответствие между индивидуальным поведением и целями компании. Наконец, как обнаружило руководство фармацевтической компании AstraZeneca, принципы демократии создают прекрасную платформу для объединения разнотипных предприятий. Когда отношения равноправны, когда все индивиды имеют возможность участвовать в определении условий своего сотрудничества, существует основа для быстрой и успешной интеграции.

Не только организации выигрывают от демократии. Каждый имеет возможность процветать и обретать обновленный смысл своей рабочей жизни, становясь членом организации, которая поддерживает де-

**Но не одни лишь организации выигрывают от демократии. Каждый имеет возможность процветать и обретать обновленный смысл своей рабочей жизни, становясь членом организации, которая поддерживает демократические принципы.**

\* British Petroleum.



мократические принципы. Как? Во-первых, чувствует себя более заинтересованным, более воодушевленным и энергичным в атмосфере свободы и понимания общей цели. Когда наступают такие времена, мы задействуем всю свою волю и энергию. Нас подхватывает и несет «поток». В организациях, которые поддерживают эти шесть принципов, у нас больше шансов пережить такие драгоценные моменты.

Многие люди чувствуют себя оторванными от своей организации. Временами им кажется, что с ними обошлись нечестно или несправедливо, если с другими заключают «закулисные сделки» или их не посвящают в подоплеку какого-то решения. В этих обстоятельствах отношения с компанией становятся напряженными, и в них может появиться трещина. Компании, которые живут в согласии с шестью принципами демократии и поддерживают индивидуальную независимость, способны создавать обстановку прозрачности, обеспечивающую каждому человеку честное и справедливое обращение.

Наконец, на демократическом предприятии для индивида и организации существует возможность создавать взаимовыгодные отношения, при этом индивидуальные выгоды существуют не за счет организации, а выгоды для организации достигаются не за счет индивида.

Демократическое предприятие может стать путеводной звездой, указывающей, в каком направлении будут развиваться организации, и пробным камнем для вашего решения поступить в компанию и остаться в ней. Выбор за вами.

Добро пожаловать в граждане!