



управляем  
предприятием



# **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Часть 3**

**Договорный, коллегиальный и саможеланный  
механизмы**



## Георгий Ваниев

Консультант, исследователь и разработчик организационных систем, организатор и руководитель «Школы современного управления» и «Фонда организационного содействия». Создатель ряда оригинальных систем управления, а также «Теории организационной

деятельности» и теста Ваниева ([testvanieva.kz](http://testvanieva.kz)). Автор книг «Управление персоналом. Теория организационной деятельности» (2010), «Атлас организационных систем» (2011), «Основы устройства общества» (2012) и сборника статей «Теория организационной деятельности» (2012).

Мы продолжаем говорить о теории организационной деятельности. Это наука о законах организации, она дает основу и законы, исходя из которых следует совершенствовать организационное управление. Теория организационной деятельности объясняет, как устроены организации, как они развиваются, как внутренний мир человека соотносится с их формами, какие требования предъявляют организации к ментальности людей, как повышать эффективность сотрудничества и управления персоналом. Существует шесть механизмов сотрудничества. В третьей части статьи подробно описываются три механизма сотрудничества — машинальный, принудительный и авторитарный, на чем они основываются, их согласующие элементы, а также культурные нормы, которым они соответствуют.



Теория организационной деятельности утверждает, что существует только шесть основных механизмов сотрудничества. В принципе, существует большое число разных по характеру форм согласовательной деятельности, но качественно разных типов всего шесть. Их основные элементы и инструменты показаны в таблице 1 (см. часть 2 статьи). Кроме того, механизмы сотрудничества влекут за собой и соответствуют некоторым культурным нормам (ценностям, духовной опоре, понятию справедливости), и эти нормы также представлены в таблице.

### Механизм договорного сотрудничества

**Основные элементы механизма сотрудничества.** Договорный механизм сотрудничества использует в качестве согласовательного инструмента **двух- и многосторонние взаимосвязанные обязательства, называемые соглашениями, контрактами или договорами**, для заключения кото-

рых вырабатываются взаимовыгодные условия, делаются встречные уступки, достигаются обоюдоприемлемые компромиссы, применяется единая система правил их оформления, нормативно-правовая база, гарантии, обеспечиваемые соответствующими общественными институтами.

**Примеры.** За примерами далеко ходить не надо — договорные отношения окружают нас повсюду. Но нередко за сотрудничеством, кажущимся договорным, скрывается иной механизм, чаще всего авторитарный. Отличие механизма договорного сотрудничества от всех прочих заключается не в использовании слова «договор» или «согласие», а

**Механизм договорного сотрудничества довольно сложен. Полноценный договорный механизм сотрудничества требует обширной нормативно-правовой базы, стабильности и реальных рыночных условий.**

в обязательном присутствии соответствующих признаков договорного механизма:

- неременная выгодность для каждой из сторон заключенного соглашения;
- каждая из сторон соглашения должна иметь возможность до его заключения влиять на условия соглашения и обладать возможностью отказаться от него<sup>1</sup>;
- наличие реальных правовых гарантий соблюдения всех условий соглашения;
- наличие рыночной инфраструктуры для данного соглашения (правовых, финансовых, коммуникационных и др. элементов).

**Условия работы механизма сотрудничества.** Механизм договорного сотрудничества довольно сложен. Он возможен лишь при достижении участниками и средой, в которой они находятся, достаточно высокого уровня развития. Полноценный договорный механизм сотрудничества требует обширной нормативно-правовой базы, стабильности и реальных рыночных условий. Если авторитарные отношения могут устанавливаться и развиваться естественным образом, стихийно или по воле очень узкого круга лиц, то договорные отношения обычно требуют наличия множества сложных предпосылок. Для них необходима определенная правовая среда, гарантии прав собственности, наличие свободных собственников с достаточными ресурсами, соответствующая ментальность участников, денежная, кредитная и страховая системы, достаточный по емкости рынок товаров и услуг

<sup>1</sup> Начальник конвоя кричит: «Давайте договоримся: если вовремя придем в пункт назначения, никого наказывать не буду». Договорное ли это сотрудничество? Нет, это типичный принудительный механизм сотрудничества, то есть не добровольное соглашение, а угроза с определенным условием. Конвоируемые никакими правами в данном случае не обладают. Здесь стороны юридически и в прочих отношениях не равны, не равноправны, и начальник может легко не выполнить своего обещания.

определенная стабильность и надежность условий хозяйственной жизни. Условия работы договорного механизма сотрудничества можно разделить на три группы:

- 1) **нормативно-правовая база:** договорное сотрудничество использует множество письменных и устных, объявляемых и подразумеваемых соглашений двустороннего и многостороннего характера между правомочными и имеющими необходимые ресурсы участниками. Они придерживаются определенных правил, норм сотрудничества, обеспечиваемых соответствующей инфраструктурой. Только в таких условиях возможны приемлемые качество, надежность и эффективность использования соглашений;
- 2) **стабильность:** она необходима для безопасного заключения соглашения. Ведь оно направлено в будущее, которое должно быть достаточно предсказуемым и благопри-

## Равноправие и договорное сотрудничество в реальной жизни

Надо иметь в виду, что механизмы сотрудничества в чистом виде в реальных организациях не бывают. Всякая организация использует разные формы взаимодействия, даже в решении одной и той же задачи. Обычно используются определенные симбиозы, смешенные по своему характеру механизмы сотрудничества в самых разных пропорциях и качествах. Переход к более совершенному механизму организации сотрудничества не означает отказа от использования уже освоенного механизма. Более совершенные механизмы как бы наслаиваются на предыдущие.

В результате степень присутствия элементов договорного сотрудничества в реальной жизни может быть очень разной. Например, если работник заключает обычный трудовой договор с директором завода, имея теоритически реальную возможность устроиться и на каком-нибудь другом предприятии – просто подбирает себе наиболее приемлемые условия труда, то тогда уместно говорить о договорном сотрудничестве. Если же рабочего берут на работу в ситуации, когда вокруг безработица, то определен-

ный элемент договорных отношений, конечно, присутствует (возможно и трудовой договор заключается), но это далеко не полноценное договорное сотрудничество. Скорее это преимущественно авторитарные отношения, потому что стороны не до конца равноправны. Рабочий, в принципе, может пойти поискать работу ещё где-нибудь. Но если он ищет завод, а не завод ищет его, то очевидно, что завод на рынке труда находится в более выгодном положении, чем рабочий, поскольку при выборе партнеров у завода большее количество вариантов, чем у рабочего. Рабочему реально может подходить работа на 1–2 заводах (по профилю, зарплате и пространственному расположению), а у завода выбор рабочих более обширный (скажем, 5–10 обращений в день). Такие исходные условия более благоприятны для работодателя и делают его хозяином положения. Рабочему трудно торговаться в таких условиях. Следовательно, между сторонами нет полного равенства, хотя юридически они вполне равноправны.

Различные дисбалансы равноправия встречаются весьма часто. >>>



- ятым. В противном случае договор заключить невозможно, так как в непредсказуемых условиях у участников нет достаточной уверенности в выгоде его выполнения. Риск заключения длительных соглашений становится неприемлемым;
- 3) **рыночные условия:** необходимы участники, обладающие ресурсами и правами на их использование по своему усмотрению. Проще говоря, нужны настоящие собственники. Необходима уверенность в приемлемости условий для выполнения соглашения партнером в период действия соглашения. Требуется умение достаточно объективно оценивать способности свои и партнера, возможность обеспечить гарантии каждой стороне на случай невыполнения партнером предмета соглашения.

**Преимущества.** Основные преимущества механизма договорного сотрудничества — эффективное использование ресурсов, отсутствие бесхозного имущества, правовое ра-

### Равноправие и договорное сотрудничество в реальной жизни

>>> Стороны редко имеют полный баланс прав и возможностей. У одних участников рынка больше ресурсов, у других — больше возможностей для маневра, у третьих — лучшее географическое расположение, у четвертых — наличие доступа к выгодным кредитам и так далее. Это всё делает переговоры перед заключением договора в той или иной степени не совсем равноправными при заключении соглашений, снижает их уровень. Это весомый фактор при использовании договорного механизма сотрудничества. Именно поэтому полезна оценка уровня развития механизмов сотрудничества в реальной ситуации, оценка качественного состава отношений, их фактического, а не формального характера.

Важно понимать, что неравенство при заключении соглашений отнюдь не обязательно идет на пользу одной из сторон. Не секрет, что предприниматели, имеющие не вполне соответствующую договорному механизму ментальность, заключая соглашения, стремятся к максимальным односторонним преимуществам. Они полагают, что в этом их главная задача, именно это принесет

прибыль. На самом деле, обе стороны заинтересованы, чтобы их партнер дорожил соглашением, видел в нем свою очевидную выгоду. Тогда исполнение условий соглашения становится более надежным и качественным, что полезно для всех участников. Любой участник соглашения не заинтересован терять партнера, осознавшего невыгодность сотрудничества или неохотно исполняющего свои обязанности вследствие их излишней обременительности, неоправданности соответствующих затрат.

В авторитарном механизме фонд потребления формируется из первоначально отъема продукции у её производителей. Отсюда пренебрежение и высокомерие к рядовым участникам, желание забрать у них как можно больше. Такая манера поведения не случайна — она формирует наибольшую величину богатства феодала. Но при договорных отношениях стороны заинтересованы в том, чтобы партнер был всегда доволен сотрудничеством, дорожил им и добросовестно исполнял свои обязанности. Тогда сотрудничество будет надежным и стабильным.

венство участников, заставляющее добиваться выгоды не насилем или властным распределением чужих благ, а более умелым, чем у других, хозяйствованием. Это автоматически побуждает участников к постоянному совершенствованию своей деятельности, повышению её эффективности. Конкуренция — мощнейший объективный фактор непрерывного качественного совершенствования деятельности, повышения благосостояния участников договорного сотрудничества.

В отличие от договорного сотрудничества, коллегиальное использует не соглашения и компромиссы, а реальную общность целей и интересов сотрудничающих. Здесь нет противоречия и противостояния экономических интересов участников.

**Недостатки.** Главными недостатками механизма договорного сотрудничества являются:

- стихийность, неуправляемость, плохая предсказуемость параметров системы сотрудничества;
  - формализм договорных условий, нередко устаревающих за время действия соглашения, что приводит к нарушению обоюдности выгоды соглашений и нерациональной мотивации участников;
  - возможность превращения конкурентной борьбы в неоправданно затратные торговые войны;
  - невозможность в очень динамично изменяющейся среде непрерывно адаптироваться к новым условиям;
- способность любой из сторон расторгнуть договор в самый неблагоприятный для партнера момент;
  - трудность заключения долговременных, надежных и эффективных соглашений в сложной и динамичной среде.

Многое в функционировании договорного механизма регулируется стихийно, автоматически, как результат огромного множества разнообразных частных сделок. Это способствует конкуренции, ускорению повышения качества товаров и услуг. Но такое автоматическое саморегулирование часто делает функционирование рынка неуправляемым, непредсказуемым и даже опасным. Неуправляемая, ничем не сдерживаемая погоня каждого за максимальным доходом способна причинить немало бед, поскольку «деньги не пахнут» и возможны тысячи вариантов получения прибыли в ущерб обществу. Поэтому следующим в развитии механизмом сотрудничества является коллегиальный механизм, который способен решить данную проблему.

## Механизм коллегиального сотрудничества

**Основные элементы механизма сотрудничества.** Механизм коллегиального сотрудничества использует в качестве базового согласующего элемента **совместное принятие решений на основе коллегиальных принципов и процедур деятельности**, базирующихся на глубокой общности интересов и высокой компетентности участников. В отличие от договорного сотрудничества, коллегиальное использует не соглашения и компромиссы, а реальную общность целей и интересов сотрудничающих. Здесь нет противоречия и противостояния экономических интересов участников, что присутствует в механизме договорного сотрудничества. Есть только общность интересов.



Использование общих целей, подходов и суждений — это более глубокий и гибкий согласовательный инструмент, чем использование взаимных и формальных обязательств<sup>2</sup>. Изменение и уточнение договоренностей в механизме коллегиального сотрудничества может быть непрерывным процессом, постоянно уточняющим предыдущие суждения, решения, концепции и оценки без громоздкого, юридического фиксирования на длительный период всех условий соглашений.

Здесь больше времени тратится на обсуждение сути проблем, чем на согласование, балансировку и фиксирование взаимных требований. Происходит более оперативное уточнение ориентиров и способов эффективных действий, что очень ценно в условиях осуществления сложной и динамичной деятельности, поскольку ресурсы участников полнее используются для решения общих задач, а не отвлекаются на обеспечение личных целей.

Механизм коллегиального сотрудничества требует нового отношения к совместным и личным интересам. Если при

**Современные сложные задачи обычно не имеет смысла решать принудительно, поскольку в них для успеха требуется искреннее старание и добросовестное отношение.**

договорном сотрудничестве ведущее место занимают индивидуальные интересы, то в коллегиальном — совместные. Согласование принципов решения задачи далеко не то же самое, что согласование условий договора. Условия договора — это вынужденный компромисс, конкретный баланс множества условий, зафиксированный в какой-то момент и обычно на ограниченный срок. К каждому из условий соглашения стороны относятся по-разному, причем порой даже диаметрально противоположно. Что радует одного, то может удручать другого, и наоборот. Договор — это взаимная увязка встречных обязательств сторон. Каждая из сторон договора выполняет свои обязательства только для того, чтобы другая сделала для неё предусмотренное по договору. Если партнер не станет этого выполнять, то сотрудничество может полностью сорваться, поскольку для одной из сторон оно станет невыгодным.

Коллегиальное сотрудничество предполагает не вынужденное, не купленное, а вполне сознательное, действительно добровольное исполнение каждым своей роли в совместном деле, без неременного и немедленного предъявления другим лицам личных требований и условий. Поэтому коллегиальное сотрудничество более надежно, предсказуемо и эффективно, чем договорное.

**Примеры.** Коллегиальные отношения могут объективно складываться между равными компаньонами, например, соучредителями акционерного общества, у каждого из которых нет контрольного, но есть блокирующий пакет акций; между взаимозависимыми высококлассными специалистами, совместно решающими общую задачу.

Ярким примером коллегиального принятия решений может служить медицинский консилиум. Он собирается из высококлассных докторов разного профиля. Один — светила в одной области медицины, другой — в другой и так далее. Никто из них не может знать всего на свете и ценит знания коллег, учитывает их суждения. Объединяет всех общая цель — спасти больного. Никто не может диктовать остальным свое решение, а ищет общее, наиболее правильное. Все вместе вырабатывают решение, которое поддержит каждый участник консилиума.

<sup>2</sup> Замечу, что общность принципов и система ценностей максимально совпадают не в механизме коллегиального сотрудничества, а в механизме саможеланного сотрудничества. При коллегиальном сотрудничестве общность принципов очень высокая, но далеко не исчерпывающая, тогда как при саможеланном сотрудничестве принципы полностью совпадают. Для объяснения сути подхода можно использовать следующие ориентировочные количественные оценки: при механизме коллегиального сотрудничества совпадение принципов — около 80 %, а при механизме саможеланного сотрудничества — 100 %. Хотя оценить в реальности это, конечно, трудно.

**Условия работы механизма сотрудничества.** Коллегиальное сотрудничество возможно лишь при достаточно высоких уровнях общности интересов, компетентности участников и их доверии друг другу. Принятие совместных решений — очень важный, но отнюдь не единственный элемент согласовательной функции коллегиального сотрудничества. Важную роль для обеспечения согласованности играет создание соответствующего качества отношений, системы доверия, открытости, полноты информирования участников, поддержка каждым участником общих интересов, совместных оценок и следование общим решениям. Но это далеко не авторитарные формы проявления преданности. Здесь сознательность проявляется не в безоговорочной поддержке главы, а в принципиальной

критичности, заинтересованном выражении сомнений в любых действиях или суждениях, в неустанном поиске истины в интересах общего дела.

**Саможеланное сотрудничество возникает в ситуации, когда у участников не просто единая личная цель, а общие ценности и принципы, единая картина мира.**

Критичность здесь не только возможна, но и абсолютно необходима как инструмент поиска истины, преодоления всех сомнений или нахождения наиболее рационального, взвешенного решения. Коллегиальное решение зреет не в одной голове, а у каждого участника. И каждый своими вопросами, замечаниями, суждениями и предложениями вносит в него свои знания, свой осо-

бый опыт, потенциал своего интеллекта и общественного положения. Каждый в той или иной степени подвергает сомнению высказываемые мнения, излагает новые аргументы, ищет не компромисс, а самое правильное, наиболее эффективное решение.

Такое сотрудничество требует высокого социального уровня развития каждого участника, интенсивной согласовательной работы, высокой самостоятельности и трезвости мышления, большого взаимного доверия, достаточной компетентности и ответственности каждого в решаемой задаче.

Коллегиальное сотрудничество, как и договорное, нуждается в соответствующей инфраструктуре. Оно предусматривает использование высокоразвитых систем оперативного информирования каждого участника о ходе обсуждения и решения общих задач, принятии коллегиальных решений, оценке деятельности участников, выработке совместных оценок результатов и распределении ресурсов. Из-за того, что обеспечить всё это весьма не просто, коллегиальное сотрудничество используется пока мало.

**Преимущества.** Достоинство этого механизма в том, что он обеспечивает эффективное сотрудничество совершенно равноправных, самостоятельных, высококомпетентных лиц. Он помогает весьма эффективно объединить интеллектуальные и иные ресурсы всех участников. Люди объединяются ради борьбы с нехваткой знаний и компетенций друг друга, разделения ответственности и повышения надежности коллективной деятельности, а не в погоне за прибылью, как в механизме договорного сотрудничества.

**Недостатки.** Недостаток коллегиального сотрудничества — технологическая сложность и ресурсоемкость, необходимость наличия высокой зрелости участников. Его новизна тоже не способствует его быстрому освоению. Управленческий персонал в компаниях стран СНГ, как правило, ещё не освоил методы коллегиальной организации сотрудничества.

Кроме того, коллегиальный механизм сотрудничества не стоит идеализировать. Да, по сравнению с механизмом договорного сотрудничества с его погоней за прибылью,





колегиальное сотрудничество более этично. Но это далеко не безоблачное сотрудничество, в нем сохраняются интеллектуальное соперничество, стремление утвердить свое желание, поднять и утвердить свой статус компетентности или добиться победы в споре.

### Механизм саможеланного сотрудничества

Основные элементы механизма сотрудничества. Механизм саможеланного сотрудничества представляет собой ещё менее освоенную форму согласовательной деятельности, не имеющий пока актуальности для хозяйственной практики, но представляющий собой высшую, самую совершенную и сложную форму обеспечения согласованности действий.

**Использование общих целей, подходов и суждений — это более глубокий и гибкий согласовательный инструмент, чем использование взаимных и формальных обязательств.**

**Примеры.** Возможно, в таких условиях иногда оказываются некоторые заядлые рыбаки-любители или друзья-туристы, которыми движет только общее личное желание, бескорыстный профессиональный интерес или увлечение. Другой пример — настоящие волонтеры, альтруисты, работающие в сфере их компетенции, или группа творческих изобретателей, работающих из личного желания творить и любви к изобретательству.

У них может полностью отсутствовать внешнее побуждение к решению общей задачи. Каждый действует по внутренней потребности, личному желанию, уверенно

рассчитывая на участие друга. Обмен сведениями между сотрудничающими здесь предназначен не для уговоров или убеждения, а только для согласованности и сбалансированности действий.

**Условия работы механизма сотрудничества.** Это форма сотрудничества, возникающая в ситуации, когда у участников не просто единая личная цель, а общие ценности и принципы, единая картина мира. Участники сотрудничества опираются на единые принципы жизнедеятельности, думают одинаково и поэтому доверяют друг другу, как самому себе. Полностью разделяемые общие ценности и принципы, единая картина мира — это более глубокий механизм согласования, чем цели и интересы, которые могут быть краткосрочными и способны меняться. В отличие от них ценности и картина мира — это гораздо более устойчивые и сильные мотиваторы. Кроме того, при саможеланном механизме от сотрудничающих требуется высочайшая компетентность<sup>3</sup>.

**Преимущества.** Преимущества такого механизма сотрудничества очевидны. Механизм саможеланного сотрудничества обеспечивает не просто эффективное объединение интеллектуальных и иных ресурсов всех участников. Фактически он использует все их ресурсы и интеллектуальные возможности как ресурсы и возможности единого организма, сводя затраты на решение сторонних проблем фактически к нулю.

\*\*\*

Мы рассмотрели шесть механизмов сотрудничества, представляющих шесть ступеней развития форм согласованного сотрудничества. Несмотря на принципиальные различия разных механизмов сотрудничества, их следует воспринимать как нечто единое, как по-

<sup>3</sup>Уровень компетенций и навыков растет с повышением зрелости механизма сотрудничества. Так, в коллегиальном механизме сотрудничества требуется высокая компетентность, а в саможеланном механизме — максимально возможная, исчерпывающая.



следовательные ступени одной лестницы восхождения к большему совершенству согласовательной функции. На первые пять механизмов руководитель должен смотреть как на свои рабочие инструменты управления, в которых он должен хорошо разбираться, применяя мастерски и только к месту в соответствии с условиями деятельности и сложностью решаемых задач.

У кого-то, возможно, сложится ощущение, что и в жизни можно так же быстро шагать в организационном развитии. Мы сейчас находимся примерно на середине этой лестницы. Развиваться есть куда.

История развития человечества (и производства) — это история последовательного преобладания одного за другим рассмотренных механизмов, от простейшего к более совершенным. Но и простые механизмы не исчезнут в обозримом будущем, потому что каждый человек ментально развивается, идя по этой же лестнице развития от примитивного образа мыслей ко всё более зрелому. До больших высот добираются единицы, а большинство все-таки пока настроены преимущественно на авторитарный механизм. В следующей, четвертой части статьи, мы подробнее рассмотрим вопросы ментальности сотрудников.