

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

21—23 июня 2012 г.

Создание надежного будущего

**ВЫХОД ИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТУПИКА: МУДРОСТЬ ТОЛПЫ ИЛИ
АВТОРИТАРНЫЙ ГЕНИЙ?**

Панельная дискуссия

22 июня 2012 г. — 9:00—11:00, Павильон 8А, Зал Конгрессов

Санкт-Петербург, Россия

2012 г.

Сессия Сбербанка России

Модератор:

Герман Греф, Президент, председатель правления, Сбербанк России

Выступающие:

Тим Кэлси, Исполнительный директор по вопросам прозрачности и открытости данных, кабинет министров, правительство Великобритании

Эльвира Набиуллина, Помощник Президента Российской Федерации

Бет Новак, Профессор, Нью-Йоркская школа права

Александр Ослон, Президент, Фонд «Общественное мнение»

Константин Ремчуков, Генеральный директор, главный редактор, ЗАО «Редакция "Независимой газеты"»

Андрей Шлейфер, Профессор экономики, Гарвардский университет

Г. Греф:

Доброе утро, уважаемые гости, уважаемые коллеги, я прошу прощения за нашу недоработку: мы не объявили о том, что идет синхронный перевод — ролик можно посмотреть с переводом. У нас будет двуязычная сессия, поэтому в случае необходимости предлагаю воспользоваться наушниками. Сегодня мы предполагаем провести три голосования: нас интересует ваше мнение по некоторым вопросам. Постараемся нашу дискуссию организовать максимально интерактивно, прошу вас использовать пульты для высказывания своей точки зрения по вопросам, которые будут поставлены на голосование. Призываю вас записывать вопросы докладчикам, для этого у вас есть в пакетах Сбербанка все необходимое.

Позвольте мне в начале поблагодарить вас за то, что вы с нами. Я думаю, ранним утром здесь собрались люди философски настроенные, с достаточным уровнем абстрактности мышления и практичностью собственного опыта. Потому что только таких людей может заинтересовать повестка дня и вопрос о путях выхода из управленческого тупика.

Мы старались подбирать участников дискуссии не по принципу принадлежности к власти и влиятельности в стране (хотя здесь есть и политики: большое спасибо Эльвире Сахипзадовне за то, что она согласилась участвовать в обсуждении), мы подбирали людей, способных профессионально и философски обсуждать вопрос: что происходит сегодня в мире? Чем схожи ситуации в России, в странах арабского Востока, в развитых странах Европы и Соединенных Штатах Америки? Есть ли какие-то общие закономерности? Люди, которых удалось собрать на этой панели — эксперты в разных областях, мыслители, к мнению которых я всегда внимательно прислушиваюсь; это люди, чье мнение мне дорого.

Первый участник — это Эльвира Набиуллина, помощник президента, министр экономического развития в течение последних четырех лет. Спасибо Эльвира Сахипзадовна, что Вы с нами.

Бет Новак — в недавнем прошлом человек, который возглавлял в администрации Соединенных Штатов Америки офис, отвечавший за взаимодействие с открытым правительством, с гражданским обществом и за информационные технологии. Бет Новак написала книгу Wiki Government, Wiki-Правительство, которую мы перевели на русский язык и которая доступна на нашем стенде.

Третий участник Тим Кэлси — человек, который имеет большой практический опыт. Тим занимался частным бизнесом. Он организовал компанию, которая на основе краудсорсинговых технологий работала в сфере здравоохранения. Затем его компанию купило государственное агентство и стало использовать эти технологии в своей практической деятельности. У Тима есть хороший опыт использования технологий «открытого правительства» в Великобритании. Великобритания далеко продвинулась в этом вопросе.

Четвертый наш участник — профессор Гарвардского университета Андрей Шлейфер. Человек, который родился в России, но получил образование и сделал карьеру в Соединенных Штатах Америки. Андрей известен в среде экономистов как человек, который очень много сделал в экономической теории, финансовой теории. Он признан одним из выдающихся молодых ученых-экономистов, получил престижную премию, которая присуждается экономистам в возрасте до 40 лет. Андрей какой-то период времени работал советником российского правительства и посвятил ряд работ исследованию России и российского опыта. Последние годы Андрей не бывал в России. Спасибо за то, что Вы приняли наше приглашение, мы очень рады приветствовать вас сегодня.

Константин Ремчуков, профессор университета имени Патриса Лумумбы. Константин преподавал экономику в одном из американских университетов. Он удивительно сочетает в себе качества ученого, мыслителя, макроэкономиста, издателя одной из самых известных и популярных российских газет — «Независимой газеты». Это человек, который умеет сочетать теорию с практическим бизнесом.

Пятый, последний участник — Александр Ослон, мой важный партнер в течение многих лет, партнер по рассматриваемой теме. Это человек, который в своей практической деятельности постоянно использует открытость и краудсорсинг. Александр является первым человеком, который применил опыт и саму технологию краудсорсинга к российским реалиям. Президент фонда «Общественное мнение» Александр Ослон — человек с нетрадиционным мышлением, с ним всегда полезно говорить, потому что у него есть своя выверенная точка зрения на любые политические процессы, которые происходят в мире и в России.

Уважаемые коллеги, позвольте начать нашу рабочую встречу с голосования, которое откроет нашу дискуссию: что сегодня происходит в мире? Этот вопрос я хотел бы адресовать всей аудитории, адресовать докладчикам. Почему мир бурлит? Почему бурлит экономика? Почему бурлит политика? Почему мы вступили в эпоху всеобщей волатильности? Итак, первый вопрос, который мы ставим на голосование: что мешает глобальной экономике и глобальной политике выйти из кризиса? Вариантов ответа три. Первый — временный дефицит лидерства. Второй — существует объективный конфликт между быстроменяющимся миром и старым способом управления, необходима новая управленческая модель. И третий — никакого управленческого тупика нет, есть некая третья причина, которая определяет сегодняшнее состояние. Пожалуйста, включите режим голосования.

Кажется, дискуссия получится не очень плодотворной, потому что 71% сидящих в этом зале ответили на вопрос нажатием кнопки 2. Значит, они считают, что в мире сегодня существуют системные управленческие проблемы. Спрошу наших панелистов: вы думаете так же или у вас есть иное мнение? Андрей, это первый вопрос, который я хочу адресовать Вам.

А. Шлейфер:

Большое спасибо. Для меня большая честь — принимать участие в дискуссии, которая является частью этой замечательной встречи. Начну обсуждение на

оптимистической ноте. Все мы понимаем, что мир сегодня находится в состоянии кризиса: он затронул и Европу, и США. Но в долгосрочной перспективе невозможно не быть оптимистом. Мир становится лучше. За последние двадцать лет население мира стало гораздо богаче. Во многих странах — в частности, развивающихся, но также и в странах Восточной Европы, — наблюдался заметный экономический рост и произошли существенные улучшения в различных сферах. Взгляните на Индию, на Китай, на Россию: рост экономики в них был просто невероятным. Число людей, живущих в бедности, быстро сокращается. Мир также становится намного безопаснее. Крупных войн не ведется, уровень преступности падает, мир становится гораздо демократичнее, а его население — намного более образованным и здоровым. Практически везде растет продолжительность жизни; снижается уровень детской смертности.

Поэтому, ведя дискуссию, мы должны сознавать, что все, в общем, хорошо. Важной частью происходящих улучшений стали улучшения в государственном устройстве: правительства стали более разнообразными по составу, более демократичными, более открытыми. Но мир развивается слишком быстро для них. Это и является темой нашей сегодняшней дискуссии. Чтобы мир продолжал двигаться вперед и развиваться, вероятно, необходимы изменения в формах и сути правления в соответствии со стандартами XXI века. Надеюсь, сегодня у нас будет возможность это обсудить.

Г. Греф:

Андрей, большое спасибо.

Второй вопрос я бы хотел адресовать Константину Ремчукову. Константин, в последнее время вы много занимались этими вопросами. Какова Ваша точка зрения на то, что происходит в мире? Что лежит в основе процессов, которые мы наблюдаем сегодня?

К. Ремчуков:

Мне кажется, что главная характеристика изменений последнего времени, связана с подключением к политическим процессам и к спросу на ресурсы всех типов существенно большего количества людей в мире. Мы видим это благодаря Интернету. Все говорят, что Интернет меняет мир. А как он меняет? Он делает людей субъектами политики, и потребности людей начинают расти быстрее, не соответствуя при этом темпам роста экономики. Это индивидуальные потребности: должен быть магнитофон, должен быть у кого-то кондиционер, у кого-то машина, у кого-то одежда — это первая особенность. Вторая особенность — очень существенная, как мне кажется, — вся современная система управления базируется на представлении властей, что якобы людям нужно. И это «что людям нужно» формировалось в вертикальных пирамидах устойчивых государственных систем, где люди растут постепенно, достигают каких-то постов, где существуют длинные вертикальные связи. И вдруг Интернет позволяет людям черпать представления по горизонтали, вне любых иерархий. И они узнают децентрализованным способом о том, как устроен мир, как устроена демократия, как учитываются их интересы, узнают, минуя посредников в виде институтов, существующих в обществе. Мне кажется, современный кризис отражает отсутствие адекватных механизмов улавливания потребностей этого активного слоя людей, пользующихся Интернетом и пробуждающихся к жизни, улавливания и представления в адекватных и понятных терминах.

Г. Греф:

Большое спасибо, Константин.

Итак: наличие горизонтальных связей между людьми и отсутствие эффективной обратной связи общества, граждан с правительством, что не позволяет формировать адекватную повестку дня. Сложно не согласиться с такого рода тезисами.

Александр, прошу Вас ответить на этот вопрос применительно к российской практике. Что Вы видите в основе той политической турбулентности, которую мы сегодня наблюдаем?

А. Ослон:

Я хочу поблагодарить за возможность участвовать в этой замечательной дискуссии. Что касается этого вопроса, он действительно фундаментальный. Мне кажется, наше развитие, переходящее от одной решенной задачи к следующей задаче, подлежащей решению, идет по траектории нарастающей сложности. Мир сталкивается со сложностями, которые пока не может преодолеть, поскольку старые методы решения задач уже недостаточны и неадекватны. Вообще-то человечество решает задачи вместе: люди собираются, и возникает коллектив, возникает коллективный разум. И чем сложнее задача, тем более мощным должен быть коллективный разум. Формы коллективного разума, начиная от предприятий, корпораций, советов, экспертных групп, институтов формальных и неформальных, сегодня неадекватны. Нужны новые формы, которые будут втягивать в решение задач тех людей, которые прежде не участвовали в этом процессе, а были либо наблюдателями, либо подданными, либо пассивными гражданами. Сегодня, если говорить о государственных нуждах, проблема состоит в том, чтобы государство открылось и использовало ту социальную энергию, которая где-то под спудом есть, и все об этом знают, и все видят всплески этой энергии. А Интернет — это та среда, в которой эти проявления возможны. Поэтому я утверждаю, что Интернет возник для того, чтобы стало возможным использовать коллективную социальную энергию, и Интернет — это та среда, в которой будут зарождаться новые формы коллективного разума. Если это будет происходить, то будут решаться новые сложные задачи. В таком понимании, краудсорсинг — первая ласточка новых форм коллективного разума, которые ждут человечество в будущем.

Г. Греф:

Спасибо, Александр, даже страшно подумать, какие будут следующие ласточки, если эта ласточка рождается в таких муках.

Что же видят в качестве ключевых причин этой мировой турбулентности наши коллеги, которые смотрят на ситуацию со стороны правительства в Соединенных Штатах и Великобритании. Бет, что Вы думаете на эту тему, и, на Ваш взгляд, есть ли что-то объединяющего акции на Уолл-стрит, арабские революции и «ОккупайАбай» — это форма протеста в России. Есть ли что-то, что их объединяет?

Б. Новак:

Большое спасибо за предложение выступить. Вы упомянули движение «Захвати Уолл-Стрит» и арабские революции. Я считаю, что общее в них — неудовлетворенность сегодняшними институтами. Независимо от того, против какой именно политики выступают протестующие, есть общее ощущение, что нынешние институты устарели. Это отразилось и в сегодняшнем голосовании. Правительство существует для использования ценностей и интеллектуального капитала общества с целью принятия решений. Использование ценностей происходит с помощью голосования. Это довольно безжизненная и слабая система, подразумевающая привлечение общества к решению отдельных вопросов в лучшем случае раз в год. Использование интеллектуального капитала общества происходит с помощью бюрократии. Мы знаем, что эти системы устарели, что это не лучший способ использования огромного интеллектуального капитала, накопленного обществом, — возьмем хотя бы сидящих в этом зале. Это не лучший способ использования коллективной мудрости для принятия правительственных решений.

Отсюда — острое чувство неудовлетворенности. Но, как заметил господин Ослон, на поверхность оно выходит благодаря новым технологическим возможностям. Создается ощущение, что мы можем улучшить существующие институты. Вероятно, все представители компаний, собравшиеся в этом зале,

думают об улучшении своей бизнес-модели. А государственный сектор — самая крупная по размерам компания. Итак, нужно думать о том, как улучшить бизнес-модель... чего? правильно, государственного управления.

Г. Греф:

Спасибо. Хочу задать этот же вопрос господину Кэлси.

Т. Кэлси:

Я рассматриваю этот вопрос несколько иначе — с точки зрения отдельного гражданина: мы являемся свидетелями настоящего кризиса ожиданий. Приведу один пример: в Великобритании система банковских онлайн-услуг была запущена 12 лет назад. Сейчас лишь чуть более трети населения страны пользуется такими услугами, а государство не содействует их распространению. В повседневной жизни мы обладаем многочисленными возможностями и средствами контроля, потому что нам обеспечена прозрачность финансовой информации и так далее. Но во взаимодействии с правительством этот уровень индивидуализации не достигается. Я считаю эту проблему не мелкой или локальной, а фундаментальной. Правительства, как указал господин Шлейфер, не успевают за ходом времени, не обращают внимания на возможности и требования, которые возникают у индивидуумов благодаря новым технологиям.

Г. Греф:

Вы знаете, уважаемые господа, вы говорите страшные вещи. Почему? Вы фактически предлагаете передать власть, в руки населения. Вы знаете, многие тысячелетия эта проблема была ключевой в общественных дискуссиях. И мы знаем, сколько мудрых голов эта тема занимала. В свое время, когда зародился буддизм, великий наследник одной из богатейших фамилий в Индии пошел в народ и ужаснулся, как плохо живут люди. Он пытался помочь народу, попытался найти ответ, в чем корень счастья, как

сделать людей счастливыми. Он не нашел ответа, и в результате родился буддизм, в котором ключевая идеология — отказ от желаний, потому что способ реализации этих желаний так и не был найден.

Люди хотят быть счастливыми, они хотят реализовывать свои устремления, а способа осуществить все желания не существует. Экономический способ производства, о котором мечтал Маркс, еще не реализовался, поэтому нужно работать, и не факт, что каждый получит желаемую работу, и не факт, что каждый получит желаемую заработную плату, и не факт, что будет удовлетворен этим. И если при этом каждый человек сможет участвовать в управлении напрямую, до чего же мы доуправляемся?!

Великий министр юстиции Китая, Конфуций, начинал как великий демократ, а кончил, как человек, который придумал целую теорию, которая создала страты в обществе. Страты! А великие мыслители, такие, как Лао-Цзы, придумывали теории Дао и зашифровывали их, боясь донести свои мысли до простого народа. Потому что они понимали: как только все люди поймут основу своего «я» и самоидентифицируются, управлять, то есть манипулировать ими, будет чрезвычайно тяжело. Люди не хотят быть манипулируемыми, когда они имеют знания. В иудейской культуре каббала, которая давала науку жизни, три тысячи лет была секретным учением, потому что ее создатели понимали, что такое снять пелену с глаз миллионов людей и сделать их самодостаточными. Как управлять ими? Любое массовое правление подразумевает элемент манипуляции. Как жить, как управлять таким обществом, где все имеют равный доступ к информации, все имеют возможность судить напрямую, получать информацию, не препарированную обученными правительствами аналитиками, политологами и огромными машинами, которые спущены на головы населения — средствами массовой информации? Они, конечно, как бы независимы, а на самом деле мы понимаем, что все средства массовой информации все равно заняты построением и сохранением страт. Так как в таком обществе жить? И мне от ваших рассуждений становится страшновато:

честно говоря, мне кажется, вы не совсем понимаете, что вы говорите. Эльвира Сахипзадовна, может быть, Вы меня поддержите?!

Э. Набиуллина:

Не уверена. Я не думаю, что опасно отдавать власть населению. Наверное, страшно отдавать власть толпе. Вы взяли в качестве названия красивое противопоставление: «мудрость толпы или авторитарный гений». Я не уверена, что толпа бывает разумной, но общество бывает разумным. Структурированное общество бывает разумным, и я согласна, что сейчас у нас общество стало более образованным, мыслящим логически и готовым брать ответственность на себя. Общество не готово поддерживать старую модель управления, при которой оно делегирует избранным значительную часть своих жизненных вопросов и раз в год или раз в четыре года, в пять, шесть голосует. Мне кажется, в этом и выражается кризис управленческой модели, глобальной управленческой модели.

В основе этого кризиса управленческой модели, на мой взгляд, все-таки лежат технологии. Не технологии общения государства с гражданами, не только Интернет-технологии, но то, что технологии очень быстро меняются и меняются привычки, приоритеты людей. Люди привыкли постоянно менять свой образ жизни, и это создает совершенно другие ожидания. Задумаемся над таким фактом: в России половина трудоспособного населения — это люди младше 40 лет, те, кто сформировался уже в российское время, в открытое российское время. Они не могут быть удовлетворены просто тем, что сегодня лучше, чем было в Советском Союзе. Они не готовы сравнивать свою жизнь с тем, что было 20 лет назад, 10 лет назад, вчера. Они готовы и имеют возможность сравнивать свой образ жизни с тем, что происходит в мире, с лучшими образцами происходящего. У них совершенно другой уровень ожиданий, и они хотят, чтобы жизнь менялась к лучшему. Способна ли старая система управления со старым способом принятия решений, обсуждения этих решений, ответить на эти вот вызовы? Видимо, нет. Поэтому нужно менять эту

модель управления, и я уверена, что она может измениться, потому что те же технологии дают абсолютно новые возможности, технические возможности для выстраивания диалога общества и управленцев, правительства, государства. Я, конечно, не уверена, что общество созрело до такой степени, чтобы совсем отказаться от управления и быть абсолютно саморегулирующимся. Тем не менее, тот баланс, который был у нас между непосредственным выражением своего мнения со стороны общества, со стороны населения, структурных групп и той ответственностью, которое брало на себя правительство, он явно смещен, он требует серьезного изменения. Спасибо.

Г. Греф:

Большое спасибо, Эльвира Сахипзадовна. Мне кажется, что Вы очень четко подвели итог первой части нашей дискуссии. Все говорят о том, что наступает 21 век и мы живем в новой реальности. Что такое новая реальность? Экономисты определили, говорят: *new normal* — это условия всеобщей волатильности. Все меняется каждый день. Я, например, когда уйду с работы, из банка, вижу сны о счастливом прошлом, советском прошлом, в котором мне немного довелось жить. Еще мне снится 19 век, когда бизнес-план, который передавался в банк для анализа, закладывал в цену, допустим, цену на пшеницу, которая была стабильна последние 50 лет. И можно было спокойно прогнозировать *cash flow* проекта на 50 лет вперед. Сегодня, когда акции самой устойчивой «голубой фишки» в стране под названием Сбербанк, колотит на рынке на 5—6 % в день, при объеме торгов в миллиард долларов США, то вообще задумываешься, в каком мире мы живем...

К сожалению, такая же ситуация в политике. Мы видим, как все очень быстро меняется. И конфликт 20 и 21 веков состоит именно в том, что слова «демократия» или «суверенная демократия», которые придумали еще более интересные авторы, становятся просто словесным мусором. Нужны принципиально новые технологии, которые закладываются в понятие

демократии. Эльвира Сахипзадовна сказала правильную вещь: надоело ждать благ от политиков, за которых мы однажды проголосовали, и которые за пять или шесть лет должны сотворить для нас чудо. А мы в течение этого времени можем только травить анекдоты на кухнях, не в силах никак влиять на принимаемые решения. Креативный класс, средний класс, который вырос за эти годы, хочет влиять на свою жизнь сам. Он хочет влиять на избираемых губернаторов, на избираемых мэров, на избираемых депутатов парламентов, на избираемое правительство. У него вызывает раздражение, когда он видит, что те, за кого он проголосовал, совершенно не выражают его интересы. Мы видим, что в тех странах, например, в России, где такая связь не выработана, люди массово голосуют ногами. Мир стал плоским. Самые креативные люди просто уезжают в те государства, которые создают более комфортные условия для их жизни и самореализации.

Я расскажу одну историю: вижу, среди нас есть губернаторы, спасибо большое. Одну историю из нашей с Александром Ослоном практики. Один из моих хороших знакомых был назначен губернатором. Эффективный менеджер, он приехал в регион, где до этого он бывал несколько раз, он увидел плохие дороги, ужасные фасады, плохой аэропорт... Он сформировал команду молодых, сильных ребят, за год добился колоссального прогресса: отремонтировал дороги, поставил светофоры, подкрасил фасады, много полезного сделал. В конце года зачислили его рейтинги, оказалось, что его рейтинги, по сравнению с началом его деятельности, упали более чем на 10 процентных пунктов. Он был в шоке. Я приехал к нему в гости. Он говорит: «Ужас какой-то, что за ментальность у этого народа?! Я приехал в совершенно дикий регион, ты посмотри, кто был до меня, а я — успешный предприниматель — посмотри, что сделал с этим городом, посмотри, что сделал с дорогами в области! Люди ужасные, люди неблагодарные». Я говорю: «Как не повезло тебе с народом. Со времен Салтыкова-Щедрина у нас одна проблема — народ не тот. Давай, мы попробуем понять, чего этот народ хочет».

И тогда Александр Ослон прислал свою команду, которая опросила этот самый народ, который не понимал своего счастья. Одновременно мы задали задачу губернатору: напиши пять приоритетов, которые ты видел в своей деятельности. После опросов Александра мы пять приоритетов губернатора и его команды наложили на пять приоритетов ожиданий населения. Ответ: не совпала ни одна из позиций! Людям было наплевать на дороги, потому что в этом городе не было больших проблем с пробками, они привыкли ездить по этим дорогам. В общем, они не очень обращали внимание на фасады, и аэропорт их в целом устраивал. У них были огромные проблемы с водой, с качеством воды. И они понимали, что они травятся сами, и травят своих детей. У них были огромные проблемы с качеством жилищно-коммунальных услуг, зимой они замерзали в своих квартирах. У них были огромные проблемы с медицинскими услугами, у них были огромные проблемы с детскими садами.

Губернатор, надо отдать ему должное, на следующий год полностью поменял приоритеты. Он стал делать то, что написали ему люди. Через год картина резко поменялась: рейтинг показал, что его популярность среди населения подпрыгнула на 20 процентов. После этого мы еще раз встретились, и еще раз выпили по рюмке и обсудили ответ на вопрос: так с кем же не повезло: с народом губернатору или народу с этим губернатором? Ответ прост: к сожалению, две проблемы в российской практике — плохая инфраструктура и плохой менеджмент — остаются нашей традицией. При этом плохой менеджмент, если он не хочет понять, что проблема в нем, остается, может быть, самой главной проблемой нашей страны.

Переходим ко второй части нашей дискуссии: пути выхода из управленческого кризиса, наличие которого вы все признали, и роль краудсорсинга. Снова начнем с голосования. Каковы возможные сценарии развития ситуации в отдельных странах и в мире в целом? Усиление социальной напряженности, приход к власти авторитарных популистских лидеров, появление сильных лидеров, опирающихся на современные системы взаимодействия с

электоратом и экспертами при выработке и реализации политики, и третий ответ для пессимистов: углубление управленческого паралича и медленное рассасывание проблем через кризисы. Пожалуйста, включите режим голосования.

Итак: пессимистов меньше всего. Я, честно скажу, голосовал за третье, потому что не верю в разумность человечества. Я думаю, что человечеству для прогресса нужны потрясения. И, скорее всего, мы придем ко второму через третье. Но я рад, что в этой аудитории значительно больше оптимистов, и хотел бы задать свой вопрос про пути выхода из управленческого тупика. Константин, прошу начать Вас. Что вы видите в качестве такого средства? Я, конечно, с большой долей сарказма выдвигал свои тезисы в первой части, но нужно понимать, что любой действующий политик боится Интернета, боится открытых форм протеста, боится масс электората. Особенно, если мы сегодня заглянем в Интернет, где сплошной маскарад, где под масками скрываются истинные сущности людей, и люди очень жестко оценивают тех или иных политиков. Когда политики читают в Интернете про себя, конечно, их первое инстинктивное желание — отключить Интернет. Отключиться от этой реальности, жить в своем мире. Но Интернет отключить можно, от реальности отключиться нельзя. Что делать?

К. Ремчуков:

Здесь несколько существенных аспектов. Во-первых, сама проблема управления. То, что Вы говорили про Конфуция — это тоже была специфическая форма управления в тот период времени. Система управления может быть легитимной в глазах общества или нелегитимной. Была демократия, не было демократии — не имеет значения. Легитимной система управления является тогда, когда она решает проблемы людей. Если власть не решает проблемы людей, проблемы трансформируются в противоречия. На следующей стадии уже в антагонистические противоречия. И мы знаем, что это создает революционную ситуацию. Первый тезис.

Второй тезис. Когда Йозеф Шумпетер анализировал причины прогресса, он называл две причины нововведений, которые ведут к изменениям в мире. Первой он называл организационно—управленческие инновации. Второй — технологические. В нашей стране — это моя гипотеза — проблемам инноваций в управлении не уделяется должного времени. Когда мы говорим об инновациях, мы, прежде всего, имеем в виду технологические вещи.

Когда придумывали вертикаль власти, главный упор был сделан на то, чтобы консолидировать волю для решения проблем. Здесь оказалась ловушка. Потому что вертикальной была и система отбора проблем. А проблемы шире. Поэтому первая потребность — это расширить диапазон вылавливания проблем в обществе. Потому что наверх может транслироваться только то, что сказал губернатор, а в действительности проблемы шире. Поэтому я не вижу драматических вещей, связанных с неизбежным коллапсом. Я вижу, что неадекватна система управления, которая должна:

А. верно идентифицировать проблемы;

Б. искать адекватные методы.

В тех странах, где легитимность власти в глазах общества высока, проблема «Оккупай Уолл-стрит» не является проблемой, которая разрушает систему. В тех же странах, как Египет, Тунис, Ливия, где, в глазах обществ система власти нелегитимна, любая проблема, любой протест носит разрушительный характер для системы. Поскольку мы не заинтересованы в крахе и в революциях (я полагаю, что это общий консенсус в нашей стране) то стоит задача совершенно по-другому вылавливать эти проблемы.

Г. Греф:

Константин, как экономист, Вы знаете, что в экономике при кризисе, при любой волатильной ситуации должен быть клапан. Клапан этот — валютный курс, когда он плавающий, как сейчас у нас в России, то, в общем, ничего страшного нет. Когда нет возможности влиять на валютный курс, как в Греции, — возникает проблема. На встрече с иностранными инвесторами в Украине я

сказал, что ни в коем случае нельзя держать курс своей валюты, это очень плохая политика, вы закончите плохо. Председатель Центрального банка обиделся и вышел из зала. Где такой же клапан в проблемах, которые накапливаются в обществе? Есть ли такой клапан в России, и адекватно ли видят действующие политики, что те все более неприятные сигналы, которые им посылаются — это сигналы о том, что такого стабилизатора, такого клапана нет, и его надо создавать.

К. Ремчуков:

Поскольку термин «диффузия» предполагает некую протяженность во времени, период распространения какой-либо идеи, мне кажется, что после Болотной площади началась диффузия. То есть проникновение в умы нашей власти представлений о проблемах, которые артикулируют люди другого типа. Я внимательно наблюдаю за политическими процессами и вижу: приезжает Путин на завод, встречается с рабочими. Рабочие говорят: «Владимир Владимирович, нужно вот это, нужен заказ, нужны деньги, нужен кредит, нужно решать социальные вопросы». Он слушает. Я ни разу от этих рабочих не слышал, чтобы они сказали: «Владимир Владимирович, нам нужна хорошая конкурентная среда. Владимир Владимирович, нам бы хотелось, чтобы было правосудие справедливое». И ни разу не слышал, чтобы они сказали: «Нам нужен хороший инвестиционный климат». В Интернете же люди говорят об этих вещах, и власть иногда за них, иногда вместе с ними пытается сформулировать эти задачи. Но электоральную силу власть черпает в людях, зависящих от бюджета, в тех, для кого нет этих современных вещей.

Мне кажется, мудрость и искусство власти состоит в том, чтобы пользоваться текущей поддержкой людей, которые не ставят современных задач, но понимать проблемы, которые ставит средний класс, который в кризисы 1998 и 2008 года обошелся без государства. В стране куется тот самый средний класс, о котором так долго говорили. Это люди, которые рассчитывают на себя. Каждый из них говорит только одно: «Мне не нужна ваша помощь, вы

создайте условия!»! Власть не имеет партнеров с той стороны, потому что эта среда характеризуется отсутствием лидеров. У Болотной нет лидеров. Есть лидеры митинга, но нет лидеров вот этого «крауд», этого народа. И поэтому мы часто слышим, Путин говорит: «А с кем там вести переговоры?!» Он не видит субъекта. Мудрая власть должна, отрефлексирав проблемы, которые волнуют этих людей, сама предложить программу для страны. И тогда, мне кажется, повысится легитимность этой власти в глазах общества.

Г. Греф:

ОК, я рад, складывается конфликтная ситуация. Не все с Вами согласны. Коллеги, как было сказано, сегодня дискуссия только для рафинированных интеллектуалов, ко всем остальным просьба — выйти из зала. Правда, посторонние сюда и не входили.

Если кто-то хочет отреагировать, я с удовольствием предоставлю возможность. Александр, пожалуйста.

А. Ослон:

Хочу развить мысль Константина немного в других терминах. Я абсолютно убежден в том, что мир усложняется, он становится более разнообразным, в большей степени фрагментированным, многомерным и разноцветным, а давно сложившиеся системы управления гораздо проще. Здесь возникает самый существенный конфликт. Эльвира говорила о том, что возникает новые системы ожиданий. Новые системы ожиданий сталкиваются с реальностью, с инфраструктурой жизни, которая не соответствует новым стандартам. Возникает неудовлетворенность, возникает напряжение. Власть, государство, институты управления, они идут по старой модели. Модель эта формулируется очень просто: мы можем решить ваши проблемы. Это иллюзия.

На самом деле, чем дальше, тем меньше у традиционных институтов возможности решать проблемы в манере, как отец решает проблемы детей.

Но, если звать к управлению толпу, то возникает ужасающий шум, и именно это больше всего пугает. Толпа по-русски, не крауд, а именно толпа — это нечто дикое, неуправляемое, самое главное — примитивное. Краудсорсинг — это не про толпу, это два механизма, на которых, как на двух китах, стоят новые технологии. Первое — это фильтрация информационного шума. То есть, технологии извлечения золотых самородков и золотоносного песка. И второе — это селекция людей. В любом случае нужны люди, которые компетентны, но в силу разнообразия и сложности мира эти компетенции чрезвычайно локализованы. Поэтому на каждую задачу нужны свои специалисты. Нет универсалов, нет тех, кто берется за любую задачу и решает ее. Время Леонардо да Винчи прошло. Те, кто считает, что могут решить любую задачу, демонстрируют эффект самодовольного разума или комплекс полноценности. Это самая большая беда, от которой жизнь заставляет избавляться. И те, кто этого не понимает, постепенно уходят. Не надо сразу браться за задачу. Надо ее сформулировать, надо правильно понять, чем задача важна, а дальше нужно найти, позвать и мобилизовать тех людей, которые могут с ней справиться. Вот в это и есть магистральный путь будущих систем управления.

Г. Греф:

Большое спасибо, Александр. Целый клад новых дефиниций.

Обратимся к нашим западным партнерам. Андрей, думаете ли вы, что сказанное является сутью или ключевой характеристикой сегодняшних проблем? Являются ли предложенные подходы к новой управленческой модели, о которой сказал Александр, и очень точно сказал Константин, актуальными? Управленческие инновации — что-то это такое? Следует ли нам заниматься нанотехнологиями, изобретать новые материалы и еще что-то, а при этом жить при совершенно непорядочных общественных отношениях, жить, управляемыми абсолютно неквалифицированными, случайными

людьми, которые полагают, что они знают, что нам требуется. Что думает по этому поводу гарвардский интеллект?

А. Шлейфер:

Я не знаю, что гарвардский интеллект думает, но я могу сказать, что думаю я.

А. Шлейфер:

Во-первых, благодаря предыдущей дискуссии выяснилось, что с повышением уровня образования люди все больше стремятся принимать участие в решении важных вопросов. Если им этого не позволяют, они начинают бунтовать и призывать к бунту других. Поэтому участие народа в решении важных вопросов будет возрастать. Это произойдет непременно. Вопрос лишь в том, в какой форме это произойдет.

Во-вторых, я полностью согласен с коллегами относительно того, что в таком участии есть плюсы, но не все будет идти гладко. Посмотрите на сегодняшнюю Грецию. Все мы понимаем, в чем суть ее проблем: десять лет подряд продолжались неограниченные траты и неограниченное потребление, все работали в государственных организациях, отсутствовали на работе, отдыхали по многу месяцев. При этом греки верили, что работают больше всех в Европе. Теперь у них кризис. Чего хотят греки? Как они собираются выходить из кризиса? Они хотят создать еще больше рабочих мест в государственных организациях. Они не желают платить кредиторам, но хотят, чтобы правительство продолжало платить им деньги. Итак, предположим, что проводится голосование в Интернете: каждый грек высказывает свои соображения насчет улучшения ситуации в стране. И они скажут, что Германия должна выплатить компенсацию за разрушения, причиненные Греции во время Второй мировой войны. Таким будет коллективное мнение народа. Поэтому у участия, о котором мы говорим, есть границы. Мы знаем, что это не будет работать полностью и во всех сферах. Уровень жизни в Греции такой же, как во Франции, а производительность труда такая же, как в

Болгарии. В результате конфликта между этими двумя обстоятельствами возникают проблемы. Либо уровень жизни должен стать таким же, как в Болгарии, либо производительность труда должна стать такой же, как во Франции.

Это непосредственно связано с границами участия народа в решении важных вопросов. Должно быть понимание законов арифметики, законов реальности, законов физики. Происходят изменения — в области избирательного права и в других сферах,— которые ведут к конвергенции старой и новой систем, но пока мы не можем сказать, что все будет просто.

Г. Греф:

Спасибо. Я очень хорошо понимаю греков, потому что у меня тоже очень часто возникает желание простить долги всем моим кредиторам. Подобно тому, как приходишь в церковь, просишь у батюшки, чтобы он отпустил тебе все твои грехи. Я думаю, как хорошо, если бы мне простили мои долги. Но я вспоминаю, что мне должны еще больше, и это меня останавливает. Это вопрос баланса.

Где этот баланс, Бет, где баланс? Как подойти к задаче? Александр говорит, там шум, в толпе шум, в Интернете шум... Но где те, у кого можно и нужно спросить? Я политик, я выхожу по утрам в Интернет. Лучше его вообще не открывать. Вообще я бы для политиков принял закон, запрещающий им открывать Интернет, чтобы не расстраиваться, потому что это мешает процессу стабильного управления. Но, если ты нарушаешь этот запрет иходишь в Интернет и читаешь, что там про тебя пишут... и Обама, и Меркель, и арабские лидеры, и Президент Путин, все лидеры вынуждены читать про себя, а политиков, как правило, не любят. И когда это про тебя такое пишут, ты потом должен к ним пойти и спросить: что мне делать? Это грандиозный психологической конфликт, как его преодолеть? Нужно ли его преодолевать? Или, действительно, лучше немножко вернуться назад, и что-то сделать с Интернетом?

Б. Новак:

Я согласен с господином Шлейфером: голосование — не выход. Оно не даст ответов на все вопросы. В современном обществе есть компании, которые стремятся создавать все более сложные продукты— такие, как автомобили и компьютеры. Для производства все усложняющейся продукции они создают сложные организации и сети организаций, формирующие команды сотрудников. Мой коллега из Массачусетского технологического института Сесар Идальго, обработав большие массивы данных, продемонстрировал тот факт, что чем сложнее продукция, производимая обществом, тем успешнее со временем будет это общество. Правительство производит товары и услуги для общественного потребления, но наши институты недостаточно сложны, чтобы объединять людей в команды для решения этих проблем, а само по себе голосование устроено недостаточно сложно, чтобы благодаря ему мы все стали работать по-новому.

Позвольте мне привести пример, связанный с моим коллегой слева. Один из его предков — Генрих II — в XII веке создал суд присяжных. Суд присяжных— это практичный, действенный и конкретный способ разделения власти между правительством и народом. Он позволяет эффективно принимать совместные решения. Нам нужно еще сто таких моделей, чтобы появилось подобие творческого взаимодействия. Почему работает Википедия? Википедия работает, вопреки всем ожиданиям, потому что я знаю, как вносить вклад в ее развитие, знаю, как написать или отредактировать статью. Это помогает мне взаимодействовать с незнакомыми людьми в работе над очень сложной задачей.

Нам нужны подобные примеры взаимодействия в работе правительства и в государственном управлении. Для этого потребуется много проб и ошибок, экспериментов с новыми моделями управления, подразумевающими участие народа и выходящими за пределы простого голосования, потому что соревнование в популярности не поможет нам получить доступ к

необходимым профессиональным знаниям и идеями. Краудсорсинг является интересным альтернативным способом получения профессиональных знаний и вовлечения людей в совместную работу по решению различных проблем. С его помощью можно будет формировать суды присяжных и жюри граждан.

Т. Кэлси:

Я хотел бы ответить на этот вопрос немного иначе. Мне кажется, наша дискуссия становится довольно угнетающей. Думаю, у меня есть хорошая новость: решение имеется, причем очень простое. Открытость — вот решение. Мы в Великобритании — я имею в виду наш кабинет министров — решили публиковать все. Мы решили публиковать все, потому что это работает. Возможно, именно прозрачность станет основой публичного лидерства в XXI веке. Возможно, ответ заключается в открытости.

Если позволите, я расскажу краткую историю из своей жизни. Пятнадцать лет назад я был журналистом. Моя мама работала врачом. Однажды она позвонила мне, вся в слезах, и сообщила, что один из ее коллег, кажется, убивает своих пациентов. Я был очень обеспокоен, потому что, как репортер, ведущий расследования, видел много людей, сигнализирующих о беспорядках. У них в жизни сразу же появляется множество проблем, на них обрушиваются всякого рода неприятности. Я не хотел, чтобы мама стала одним из тех, на ком вымещают обиды за критику. В конце концов, мама добилась своей цели. Расследование показало, что врач проявил большую халатность и около пятидесяти человек — а одиннадцать совершенно точно — по его вине прожили меньше, чем могли бы. Важнее всего то, что если бы руководство больницы озаботилось прозрачностью информации, многие из тех женщин могли бы жить.

В результате я ушел из газеты и основал компанию, потому что мы поняли: публикация данных в области здравоохранения заставляет врачей работать иначе и помогает спасать жизни. Теперь мне хотелось бы привести второй пример. Семь лет назад британские хирурги, оперирующие на сердце, решили

опубликовать практически все данные о работе каждого из них. Через семь лет из-за возникшей конкуренции и стремления врачей работать лучше своих коллег показатели смертности упали почти вдвое. Таким образом, тысяча человек ежегодно выживает благодаря прозрачности информации. А ведь они могли бы умереть. Ответом на кризис должна стать прозрачность, открытость. Более того, право на прозрачность информации— это одно из основных прав человека. На этом я закончу. Спасибо.

Г. Греф:

Тим, я хочу сказать Вам, что это у Вас в Великобритании открытость. Вы находитесь в другой стране. У нас суверенная демократия, и у нас есть много секретов, очень много, мы ядерная держава. Поэтому мы боимся, что при открытости наши секреты уедут за рубеж, и поэтому мы пойдем своим путем. Мы будем искать третий путь. Эльвира Сахипзадовна, Вы хоть меня поддержите?!

Э. Набиуллина:

Даже не знаю, с чего начать? Или как продолжить?

Г. Греф:

Я всегда говорю, что Россия всегда искала третий путь, потому что она ничего не слышала о первых двух.

Э. Набиуллина:

Я продолжу с того, о чем говорил Тим. Мне кажется, новый уровень прозрачности — это ключевой момент для новой модели управления, если мы говорим об этой новой модели. Пример, который вы знаете по России — прозрачность по госзакупкам. Мы сделали несколько лет назад в Министерстве экономического развития сайт по госзакупкам. Возможно, не такой продвинутый, как во многих странах — там фрагментарная информация

— но насколько это повысило активность людей, активность общества! И самые одиозные случаи закупок стали оспариваться, это стало менять менталитет, люди хотят знать, что делается на деньги налогоплательщиков! Это входит в привычку.

Г. Греф:

Эльвира Сахипзадовна, я знаю, что вы помешали закупить позолоченную мебель на дачу одного из уважаемых людей, министров.

Э. Набиуллина:

Это не моя заслуга, это заслуга прозрачности и открытости, и надо двигаться дальше в этом направлении. Очень хорошая идея сейчас в Министерстве финансов по созданию электронного бюджета — в таком виде, чтобы люди понимали, что такое бюджет. Но это только отдельные элементы, нам нужно во всем достичь большей прозрачности. И это создаст атмосферу доверия, общество будет понимать, что делает власть. Доверие — мы сегодня не упоминали это слово — это ключевой индикатор эффективности системы управления. Иначе у людей возникает ощущение, что власть не решает их проблем. При этом мы все понимаем, что власть их не решает не потому, что не хочет, она хочет решать проблемы людей, но имеет примитивное представление о том, что хотят люди. Александр правильно сказал, что жизнь усложнилась, а власть не успевает это осознать.

В политических дискурсах обычно идет обсуждение нескольких базовых вещей, которые власть считает своим долгом сделать. В экономике это занятость и заработная плата. Если мы дадим работу и заработную плату, этого будет вроде бы достаточно. Безусловно, к этим базовым вещам люди обращаются как к основным в периоды кризисов. Мы это видим в Греции, мы видим в других странах. Но в периоды относительного благополучия недостаточно иметь только заработную плату и только занятость, существует совершенно другой уровень ожиданий и требований. Государству нужно

каждый день, каждый момент понимать, как меняется структура ожиданий, как она распределена в разных группах.

Мы здесь забыли еще один элемент, который связан с новой моделью управления, не упомянули социальные сети. Через них тоже можно работать, и новые технологии это позволяют. Сегодня говорили о маскарде в Интернете. Анонимные технологии важны, когда мы хотим почувствовать градус общества. Но они не позволяют включить общество в решение проблем. Не определить, что решать, а как лучше решать проблемы.

Приведу один пример, Вам, Герман Оскарович, он тоже знаком — это административные барьеры. Мы занимаемся их снижением очень давно. Еще в 2000 году была принята программа деbüroкратизации. Вроде бы умные люди пишут законы, и много законов на эту тему написано, есть политическая поддержка. Постоянно вопрос поднимается Президентом, правительством. Но мы видим, насколько эта проблема слабо и плохо решается. Опыт, который мы начали, как раз использует эти новые технологии включения общества

Два примера: оценка регулирующего воздействия и новая предпринимательская инициатива. Мы немножечко поменяли роль общества в том, что будет делать государство. Мы включили общество во весь процесс — в определение проблем, в подготовку решения, как эти проблемы решать и, главное, в мониторинг исполнения. То есть вся цепочка должна быть охвачена участием тех, кого затрагивает этот вопрос. Мне кажется, это принципиально важно, потому что сегодня недостаточно просто спрашивать: чем вы недовольны? А потом мы самые умные это решим. Этого недостаточно, и есть технологии, которые позволяют эти проблемы решать.

Г. Греф:

Очень важная фраза, спасибо.

Мы переходим к третьей части нашей дискуссии. Сейчас мы будем говорить о правилах успешного краудсорсинга. Коллеги, мы критикуем неэффективное управление, так позвольте мне управлять панелью эффективно и, самое

главное... авторитарно, в соответствии с пожеланиями тех людей, которые здесь собрались.

Два наблюдения. Первое: мы не привыкли применять к себе правила, которые провозглашаем. Мы говорим: коррупция везде, коррупция, коррупция, сегодня только ленивый не говорит о коррупции, но никто не примеряет это слово к себе, потому что то, что я делаю — это не коррупция. Более того, если политик, губернатор, мэр или министр произнес слово «коррупция», он считает, что он уже борец с коррупцией. Это удивительное свойство — не применять правила, которые мы транслируем на общество к себе — наша национальная особенность. Воспитание, о котором сказал Александр («мы решим ваши проблемы») закончилось тем, что мы не отвечаем за нашу жизнь. Это огромная проблема, ментальная проблема нашей страны.

Но вернемся к краудсорсингу, Вы нас почти убедили, мы уже почти «за», скажите, как работать и есть ли какие-то технологии, которые сегодня уже известны? Есть ли какие-то правила краудсорсинга, которые позволяют выделять бриллианты из породы? Бриллианты людей, бриллианты идей, бриллианты в той критике, которая высказывается в адрес власти? А критика у нас непопулярна, у нас средства массовой информации — источник шума. Константин, Вы все время кого-то ругаете в своей газете, особенно власть. Перестаньте ругать! Нужно писать только о хороших вещах! Средства массовой информации — они плохие, они несовершенные, они все время чем-то недовольны. А пойти навстречу средствам массовой информации — это, по-нашему, слабость власти. Если мы вдруг начинаем что-то делать в соответствии с тем, что говорят СМИ, значит, власть у нас слабая. Константин я хотел бы попросить Вас высказаться именно об этом.

Прошу начать Александра, который занимается технологиями. У Александра есть две компании, которые занимаются Интернет—технологиями, он сам по образованию инженер и программист, поэтому ему это очень близко. Есть ли сегодня технологии выделения бриллиантов из пустой породы?

А. Ослон:

Я начну с очень важного момента — с политиков, которые расстраиваются, когда читают Интернет. Политики через Интернет узнают, что о них думают. Это не означает, что раньше о них такого не говорили, просто говорили на кухнях, а они об этом не знали, для них это неожиданность, им приходится привыкать к новой для себя ситуации прозрачности. В ситуации прозрачности и открытости проявляют себя люди способные, талантливые, компетентные. Именно они нужны для решения задач, именно их нужно втягивать в краудсорсинг. Дело в том, что жить в новом мире открытости, многомерности, новых компетенций и так далее умеют далеко не все. Вопрос: есть ли такие люди? На это можно ответить теоретически — да, конечно, есть. Всегда есть 6% лучших — те, что называются элитой в истинном смысле этого слова. Эмпирические данные свидетельствуют, что эти ожидания вполне обоснованы. Пример — «Закон о рыболовстве», обсуждение его на краудсорсинговой платформе, где выстроена технология вовлечения людей, участия в корректировке закона, внесение поправок. Там нет места для выражения эмоций: не нравится — напиши свое мнение или предложение. Поправки, которые собирают много голосов, получают высокие рейтинги, и эти рейтинги учитываются в голосованиях.

Г. Греф:

То есть, тот, кто идею посылает, он же и оценивает чужие идеи.

А. Ослон:

Таким образом, происходит одновременно и фильтрация идей, поправок, в данном случае, конкретных поправок к закону. И идет селекция тех людей, которые наиболее продуктивны. В результате, возникает отсеечение того, что не признается значимым и выявление тех, с кем хочется работать дальше. В этой работе участвовало более 5 000 человек, около 30 поправок были реально внесены в закон, одна из них радикальная: отказ от сдачи в аренду

рыболовных участков с последующей оплатой со стороны рыболовов этим арендаторам. Люди заставили от этого отказаться! Это один из примеров, который показывает, что, используя предложенные технологии, можно этого добиться. Но я вернусь к началу: это возможно в условиях культуры, в которой уже поняты и приняты новые принципы. Вспомним, что говорил Тим о Великобритании, где было решено все публиковать: решили, опубликовали, получили эффект. У нас много сложностей, поскольку мы одновременно живем и в 21, и в 20, и даже в 19 веке. Информационная культура — это одно из необходимых условий для того, чтобы развивалось то, о чем мы говорим сегодня.

Г. Греф:

Александр, простите за провокационный вопрос, у меня сегодня роль такая. Я был недавно в Силиконовой Долине и встречался с одной из интересных компаний — там огромное количество тех, кто занимаются краудсорсингом. Инвестор в возрасте, который в компанию вкладывается, и молодой парень, типичный интернетчик, который пришел на встречу, чтобы познакомиться с руководителем одного из крупнейших в мире банков и покушать, я думаю, потому что он был очень голоден. Я ему говорю: «Сколько у тебя последователей в Интернете и кем ты управляешь?». «50 миллионов человек». Я выдохнул. «И что вы можете?». Он говорит: «Любой неквалифицированный труд, любую информацию, забить любой эфир». Я говорю: «Допустим, ты можешь осветить мой приезд в Силиконовую Долину?». Он говорит: «Запросто, платите деньги». Я говорю: «И что ты сделаешь?». Отвечает: «Через два дня в Интернете это будет самое значимое событие после смерти Майкла Джексона». Мой приезд в Силиконовую Долину, 50 миллионов человек, этот парень, который уплетал вкусную американскую еду в Пало-Альто, это тоже краудсорсинг?

А. Ослон:

Краудсорсинг – это технология. Любая технология, как известно, имеет две стороны: позитивную и негативную. Атомные технологии дают и энергию, и бомбу. Поэтому незачем пугаться, что при злой воле технологии могут дать негативный эффект. Ничего неожиданного в этом нет. Весь вопрос в воле, а не в технологиях.

Г. Греф:

То есть, если их не использовать, то, в конце концов, возникает именно такой эффект.

А. Ослон:

Надо использовать краудсорсинг для того, чтобы формировать добрую волю.

Г. Греф:

ОК, спасибо большое, Константин.

К. Ремчуков:

Я пользователь Твиттера, и несколько раз в прошлом году сталкивался с проблемами. Я много фотографирую, 15 тысяч фотографий мешают работать iPhone, хочу скачать на iPad, а инсталлированной программы перекачки нет. Я набираю твит «что мне сделать»? Через 30 секунд я получаю десять квалифицированных ответов, какую программу использовать, какой шнур использовать и так далее. Не работает фотоприложение Lockerz к Esophon. Спрашиваю. Тут же получаю – как и что делать, а по одной ссылке вообще 50 решений. Что для меня существенно в этом практическом применении? То, что я признаю, что у меня есть проблема, и что я адресуюсь к правильной аудитории.

Одна из проблем управления состоит в том, что люди, которые управляют, боятся признать публично, что у них есть проблема. Я никогда не слышал, чтобы публично «Газпром», «Роснефть», «Транснефть» — назови любую

команду — сказали: у нас проблема, у нас воруют нефть или воруют газ или у нас в закоулочках что-то происходит, помогите решить. Поэтому одно дело прозрачность, когда вы добиваетесь публикации статистики, другое дело, открытость, когда ты признаешь свои проблемы. Почему ты идешь в Интернет? Это мода? Мол, надо всем ходить в Интернет. Мне кажется, если я руководитель страны или руководитель любой структуры, и мои советники дают мне адекватные советы, то я не буду туда ходить, потому что, если я использую адекватные советы, я решаю проблемы и поддерживаю свою легитимность. Вы помните мое определение легитимности — это способность власти решать текущие проблемы. Но я иду в Интернет, когда мои советники не могут дать мне правильных советов.

Для меня краудсорсинг является не модой, а потребностью, когда нет реальных советов от людей, которым я доверяю. Анализируя проблемы управления, выделим первую, самую банальную: тупые управленцы. Их надо учить или менять, и это неинтересно. Второй тип проблем меня интригует: как исчезают выдающиеся компании с выдающимся менеджментом? Я в 90-е годы шесть раз был в Ericsson, они показывали мне научно-исследовательские лаборатории в скалах, где воздух чище, чем в космосе. Миллиарды крон вкладывались в исследования. Где телефон Ericsson? А ведь они не пили! У них была шведская дисциплина, а Ericsson нет! Как, в какой момент подводит управление? Мне кажется, это очень существенный вопрос. Третий тип проблем: как понять, когда появляется новое? Сложилась система очень хороших управленцев, эти хорошие управленцы инсталлированы в систему, что по-английски называется *mainstream value network*, то есть в доминирующую систему создания стоимости в своем бизнесе. И они не видят перспективных нововведений, и проигрывают, потому что зацикливаются на технологиях. Я же считаю, что это вопрос рынков. Они не видят новых рынков, нового потребителя с новым продуктом.

Надо понимать, что краудсорсинг требует открытости, требует правильной аудитории и более широкого взгляда на мир. Скорее всего, требуется

подготовка людей, которые в состоянии заниматься отсеиванием слабых предложений, оставляя более интересные. В итоге это окажется дешевле, чем искать на рынке перспективные решения в виде контракта.

Г. Греф:

Большое спасибо. Вы знаете, это хороший пример. Мы не спросили, кто придумал вот эту Вашу игрушку. А придумала ее великая компания Хегох, в которой работали люди, великолепно придумывающие, но у которых не было связи со своим руководством. Пришел простой американский парень Стив Джобс и украл, просто это украл, и с тех пор мы имеем Windows в новом виде, мы имеем Mac, мы имеем Apple. Великие компании рожают другие великие компании, если менеджеры первых великих компаний по утрам не моют уши. Бет, пожалуйста, скажите, что Вы думаете, насколько можно использовать краудсорсинг, а главное, правила успешного краудсорсинга в публичной деятельности?

Б. Новак:

Я приведу несколько примеров того, что люди реально могут делать. Я считаю, что правильным будет сочетание этих двух подходов. Необходима прозрачность и открытость информации. Но нужны также люди, которые хотят задавать вопросы, и люди, обрабатывающие информацию, потому что правительства, институты и организации, собирающие информацию, не всегда знают, что с ней делать. В этом причина успеха Твиттера и социальных медиа. Они открыли свои платформы и позволили людям создавать инновации на их основе. Почему Твиттер так успешен? Дело в том, что существуют сотни тысяч приложений для улучшения его работы.

Но проблема, как указал господин Ремчуков, касается не только технологий. На последнем слайде изображена работа индийской группы MKSS. Ее члены наносят на стены домов в сотне тысяч деревень информацию, поступающую от государства, и задают людям вопрос: в чем здесь ошибка? Что не так? Они

используют открытую информацию, например, для выявления умерших или несуществующих людей в платежных ведомостях государственных организаций. Тем самым удается сберечь немалые суммы. В Великобритании недавно появилась группа Spacelive, использующая краудфандинг народное финансирование— для сбора средств на развитие местных сообществ. Деньги идут на обустройство футбольных полей или на установку лавочек в парке.

Это область, в которой господин Кэлси стал одним из пионеров: использование открытых данных из разных источников. Распоряжение правительства США об использовании данных для создания инноваций привело к раскрытию информации Министерством здравоохранения и социального обеспечения, как это случилось и в Великобритании. После этого два врача из Денвера создали компанию и приложение под названием iTriage. Приложение позволяет пациентам определять, к какой группе заболеваний относятся их симптомы, и записываться на прием к нужному специалисту, вместо того чтобы идти в пункт неотложной помощи и тем самым перегружать систему государственного здравоохранения.

Краудсорсинг в сочетании с новыми технологиями делает возможным то, что я называю повторным регулированием. Речь идет об избавлении от бюрократической волокиты при сохранении защиты потребителя. В Великобритании возник проект под названием Red Tape Challenge сейчас он запущен также в Техасе. Целью его является пересмотр системы регулирования профессий. У нас есть 515 регулируемых профессий, от бурения скважин до флористики: в Техасе невозможно заниматься флористикой без лицензии. Народу предлагают не только найти способы избавления от устаревших правил, которые усложняют ведение бизнеса, но и разработать новые, улучшенные правила с использованием современных технологий. Это позволит осуществлять регулирование, не препятствуя инновациям и предпринимательству.

Приведу еще один пример. Господин Кэлси уже рассказывал о тех экономических возможностях, которые создает доступность открытой информации. В Калифорнии есть сообщество под названием San Ramon с девизом «Герой живет в каждом из нас». Используя открытую информацию и современные технологии, они распространили среди десятков тысяч человек в регионе приложение, сообщающее о том, что у кого-то по соседству случился сердечный приступ. Таким образом, каждый, у кого есть телефон и навыки сердечно-легочной реанимации, может помочь человеку с сердечным приступом. Человек, получивший помощь во время сердечного приступа, имеет вдвое больше шансов выжить, чем тот, кому не помогли. Обычный человек может оказать помощь раньше, чем государственные службы. Он получает возможность спасти жизнь, оказывая услугу, которую представители общества могут оказать эффективнее представителей государства. Кроме того, это возможность для всех нас принять участие в решении важных проблем, в соответствии с нашими навыками и способностями.

Я думаю, что главным преимуществом современных технологий и краудсорсинга является именно эта возможность задействовать наши знания и навыки. Мы оказываем первую помощь, сберегаем деньги для государства, посмотрев на надписи на стене, создаем приложение для iPhone и благодаря этому — новый бизнес. Новые модели краудсорсинг и народное финансирование — позволяют сберечь государственные деньги, улучшить качество услуг и решать проблемы по-новому. Все это благоприятно отражается или способно благоприятно отразиться на наших институтах, совершенствуя их и повышая эффективность их деятельности.

Т. Кэлси:

Я выступаю в двух ролях. Первая состоит в том, что я отвечаю за открытость британского правительства. Вторая моя роль связана с тем, что Великобритания стала сопредседателем организации, основанной президентом Бараком Обамой и президентом Бразилии Дилмой Руссеф в

сентябре прошлого года,– Партнерства «Открытое правительство». Эта организация объединяет 55 стран. Ее участники делятся интереснейшей информацией о механизмах, которые позволяют людям выразить свое мнение, обеспечивая реальные улучшения в сфере социальных услуг и повышение темпов экономического роста.

Прозрачность информации, а также участие общественности в решении важных вопросов, или краудсорсинг– это то, чего очень сложно добиться правительствам. Нам в Великобритании было очень трудно это сделать: людям нелегко понять, что раскрытие информации и переход власти от правительства к гражданам может сделать общество более устойчивым. Очень непросто доказать это. Партнерство «Открытое правительство» поддерживает реформаторов по всему миру в их попытках доказать это. Вот отличная новость для присутствующих: Россия недавно подала заявку на вступление в эту организацию. Вчера я встречался с министром Абызовым. Он предлагает провести саммит Партнерства «Открытое правительство» осенью в Москве. Сделать предстоит очень многое, но при этом Россия могла бы сыграть ключевую роль в поиске способов использования современных технологий и информации для формирования устойчивого общественного договора, рассчитанного на весь XXI век. Спасибо.

Г. Греф:

Спасибо. Коллеги, я сказал, что обычно мы не применяем правил к себе, поэтому я раздал поступившие к нам вопросы из зала тем людям, кому они адресованы. У нас осталось совсем мало времени. Я прошу вас в своих выступлениях отвечать заодно и на эти вопросы. Будет неправильно по отношению к аудитории оставить их без ответа. Андрей, пожалуйста. Ваше видение применимости и способов применимости краудсорсинга в публичном управлении и вопрос.

А. Шлейфер:

Хочу прежде всего сказать, что считаю краудсорсинг отличным инструментом для решения многих задач. Его значение возрастает на глазах. Замечательно, что господин Греф вкладывает свои знания и опыт в реализацию этой идеи, поскольку у нее блестящее будущее. Но подчеркну, что это лишь один из возможных подходов. Существует множество других способов повышения качества управления. Так, выдвигается много инициатив, связанных с прозрачностью информации, о чем сегодня уже говорилось. Но есть и очень простые механизмы: например, в Китае большую роль в повышении качества управления играют жалобы. Существует отлаженная система, позволяющая гражданам жаловаться на чиновников низшего звена. Структура государственного управления является жестко иерархической, и эти жалобы часто служат эффективным средством контроля над деятельностью чиновников.

Еще один способ, приобретающий большое значение для многих стран, заключается в улучшении управления государственным сектором. Двадцать лет назад говорили, что Россия не такая, как все, что она идет по «третьему пути». Говорили, что российские предприятия не смогут добиться нужной производительности труда, поскольку жители России неспособны к интенсивной работе. Через 20 лет после начала строительства рыночной экономики тысячи российских компаний добились крайне высокой производительности труда, в России появились миллионы предпринимателей, экономика растет ускоренными темпами. В государственном секторе многих богатых стран произошло то же самое: там стали усиленно внедряться современные методы управления. Это еще один способ повысить эффективность управления.

Я мог бы привести больше примеров, но сейчас мне следует дать ответ на заданный вопрос. Звучал он так: считаю ли я, что широкое распространение Интернета оказало неблагоприятное воздействие на финансовые рынки, которые стали более волатильными, подверженными панике и различным манипуляциям? Мы говорим о преимуществах краудсорсинга в

государственном секторе, но как насчет финансов? Вопрос отличный. Но ситуация складывается как раз противоположная: сегодня финансовые рынки во всем мире являются менее волатильными, склонными к резким движениям и подверженными панике, чем 50 или 100 лет назад. Финансовый рынок, цены на котором определяются знаниями миллионов людей и огромным объемом информации, стал в некотором смысле лучшим доказательством правильности такого подхода. Прекрасный пример этому — конфликты, возникавшие в Европе в последние два года. Финансовые рынки очень быстро осознали, что европейские государства являются банкротами, стоимость их облигаций намного меньше заявленной, а рейтинги AAA и прочие замечательные рейтинги, на которых настаивала госпожа Меркель, подтвердить не удалось. Мы наблюдали эпическое сражение между европейскими правительствами, которые заявляли о своей долговой состоятельности, и рынками с их коллективной мудростью, которые утверждали противоположное. Конечно же, рынки победили, а европейские правительства стали понимать, что их долги не обеспечены полностью, что рынкам все известно лучше и что нужно искать другие способы решения проблем.

Г. Греф:

Большое спасибо.

Г. Греф:

Александр, пожалуйста, Ваша последняя реплика и Ваш ответ на вопросы.

А. Ослон:

Что касается вопросов, очень коротко: «есть ли конфликт поколений по отношению к Интернету? Мы, в Интернете люди молодые, в оффлайне люди более пожилые, стало быть, есть конфликт, и чем закончится эта война?» Мне кажется, что это ложная корреляция, как и в известном примере, что

рождаемость в Амстердаме резко возрастает, когда прилетает аист и, следовательно, это как-то связано между собой. На самом деле есть более глубокий фактор, и этот фактор — дух времени. Есть люди, сопричастные этому духу, более открытые современному, новому. Чаще это молодые люди, хотя есть люди молодые не только телом, но и душой. Поэтому среди тех, кто относится к людям нового, современного мира, есть люди и старшего возраста. Я тут не вижу войны поколений, я вижу эволюцию духа.

Второй вопрос: «что Вы считаете своим самым существенным достижением и самым громким провалом в области, обсуждаемой сегодня?» Самое значительное достижение, к которому я причастен, и не я один — появление в русском языке нового слова. Редко бывает, когда имеешь отношение к чему-либо подобному. Я горжусь, что слово краудсорсинг, возникшее и распространяющееся в русском языке как термин, это рукотворное дело. Герман — мой коллега в этом большом начинании. А самый большой провал — это то, что слово краудсорсинг понимается как дикая толпа, которая почему-то может все решать. Еще один пример: Открытое правительство. Открытое правительство — это открытое государство — это соучастие граждан, а не то правительство, где вместо 30 человек 300. Большое достижение, что это термин появился. Самый большой провал, что смысл его пока что искажен.

И последнее замечание. Мне кажется, что люди, которые строили железные дороги в 19-м веке, считали, что они их строят для того, чтобы перевозить грузы и людей. А на самом деле это был фактор индустриализации. То же самое происходит с Интернетом. Люди, которые строят Интернет, им пользуются, полагают, что Интернет существует для того, чтобы общаться или получать удовольствие. На самом деле — это новая среда, в которой зарождаются новые формы коллективного труда, коллективного разума, и именно в этой среде появятся новые возможности для решения задач, которые неразрешимы старыми методами.

Г. Греф:

Александр, большое спасибо. Константин.

К. Ремчуков:

Вчера, слушая Президента России Владимира Путина, я отследил тезисы, к которым добавить нечего. Они таковы:

Конкуренция в политике и в экономике — главный двигатель развития.

Госкапитализм — это не наша цель.

Коррупция — самая большая угроза нашему развитию, риски даже больше, чем колебания цен на нефть.

Кто может лучше сказать? Даже Нельсон Мандела не скажет более демократично. Но в конце Путин добавил одну вещь, которая, как мне кажется, служит эвфемизмом для суверенной демократии. Он сказал, что в России будут национально приемлемые формы демократии. Что такое национально приемлемые формы демократии, а, стало быть, и конкуренции, и госкапитализма и так далее — это большой вопрос. Поэтому я, отвечая на вопрос — не будет ли система краудсорсинга смертельной для власти? — хочу сказать, что у одной стороны есть понимание главных движущих сил развития. Относительно другой стороны... Мы вчера встречались на завтраке Сбербанка с некоторыми членами правительства, и меня поразило, что на вопрос: будет ли происходить рыночное развитие и увеличение конкуренции на газовом рынке, министр сказал: «Мы будем двигаться в этом направлении». На вопрос другому министру: «В чем отличие открытого правительства от стандартного правительства?» он ответил: «Открытое правительство будет заниматься вопросами двора и подъезда, а большие проблемы будем решать мы». Как будто тарифы на газ и другие коммунальные платежи не является проблемой населения! Поэтому мой ответ таков: предпосылки к изменениям, которых мы хотим, в направлении повышения легитимности власти, имеются в виде общественного мнения, новых идей, даже заявлений Президента. Как это будет исполнено? Какая национально-специфическая форма будет найдена,

не станет ли она тормозом или оковами для этих изменений — это уже риск власти.

Г. Греф:

Спасибо большое, Константин.

Коллеги, последнее голосование, к которому я прошу вас подготовиться. Вопрос для голосования: что нужно делать властям России для предотвращения роста социальной напряженности? Три варианта ответа: активно использовать технологии краудсорсинга, навести порядок или ничего не делать. Пожалуйста, ваш выбор. Включите режим голосования.

Вот так вот. Такое голосование свидетельствует о том, что не все удовлетворены порядком в нашей стране. Интересно уточнить, что аудитория вкладывает в понятие «навести порядок», но, к сожалению, на это нет времени. Эльвира Сахипзадовна, очень интересны Ваши комментарии по результатам голосования и Ваше заключительное слово.

Э. Набиуллина:

Мне кажется, аудитория проголосовала очень гармонично, если можно так выразиться. Я интерпретирую результаты таким образом: нам нужен краудсорсинг, чтобы навести порядок, и чтобы знать, как этот порядок навести. У всех нас есть склонность увлекаться модными концепциями, идеями, словами. К таким модным словам относятся «краудсорсинг», «открытое правительство». Александр правильно сказал, что очень важно не выхолостить суть того, что мы хотим сделать. При кризисе модели управления (а я думаю, мы все признаем наличие этого кризиса), совершенно очевидно, что нужно слушать общество и вовлекать общество в работу. Если мы это называем краудсорсингом, то это не просто обращение к толпе, как иногда примитивно понимается данный термин. Есть разные методы и разная применимость обсуждаемых методов. Просто этим надо последовательно заниматься. Главное, надо слушать людей и вовлекать их в работу. Мне

задали очень хороший вопрос, который показывает, что мы уже думаем о конкретике: «Как формализовать ответственность за решения, выработанные толпой? Кто в случае ошибки будет крайним: эксперт, автор идеи, те, кто поддерживал идею, оператор площадки?»

Мое мнение, что никто не отменяет ответственности за принятие решения. Лицо, принимающее решение, оно и будет отвечать. Технологии, о которых мы говорим, позволяют слушать общество, вовлекать общество, и не означают размывание ответственности. Главное, что все это позволит повысить качество решений и позволит решать именно те проблемы, которые ставит общество. Мне кажется, здесь эти технологии будут на службе. Это просто инструмент, и инструмент очень хороший.

Г. Греф:

Большое спасибо, Эльвира Сахипзадовна.

Уважаемые коллеги, я позволю себе встать в знак уважения перед аудиторией, в знак уважения перед панелью, где собрались блестящие люди. Спасибо вам за то, что вы прилетели с разных континентов, что нашли время поучаствовать в этой дискуссии. Как мне кажется, это важнейшая дискуссия о современном состоянии общества в России и других национальных обществ. Очень интересный вопрос был задан Александру: нет ли конфликта поколений? Вы знаете, недавно у нас в гостях был Тони Блэр, он сказал очень интересную фразу: «Я делю людей на две категории —open minded and closed minded». Люди с открытым мышлением и люди с закрытым мышлением — это сейчас ключевое разделение. Я не так давно был в командировке на юге, и мой председатель регионального банка рассказал: «Назначили нового губернатора, и я пришел к нему, хотел подарить библиотеку Сбербанка». Мы издаем каждый месяц одну из великих книг, которую переводим, российские книги, которые мы рекомендуем читать всему нашему коллективу, всей нашей команде. И губернатор ему ответил: «Ты знаешь, я все эти книги двадцать лет назад прочитал, оставь себе!» Так обидно — не за того, кто пытался подарок

сделать, не за губернатора, обидно за миллионы людей, которые будут страдать от этого правителя.

Сегодня в аудитории присутствует Евгений Максимович Примаков, вот кто мог бы сказать: «Я все это знаю и видел все двадцать лет назад!». Но Евгений Максимович сидит на продолжении всей нашей сессии и внимательно слушает все точки зрения. Человек, который является одним из самых уважаемых ученых в нашей стране! Вчера все, затаив дыхание, смотрели интеллектуальную перепалку между Киссинджером и Примаковым, старыми добрыми друзьями и партнерами, и это было невероятно интересно! Евгений Максимович, большое спасибо вам!

Хочу сказать еще только одну фразу: коллеги, краудсорсинг — это не теории. Благодаря Александру, благодаря многим нашим партнерам мы используем эту технологию и зарабатываем совершенно конкретные деньги. Объем краудсорсинговых вложений в нашу чистую прибыль составляет сегодня уже миллиард долларов США, и каждый год мы минимум на 250 миллионов долларов увеличиваем объем чистой прибыли за счет идей, которые дарят нам наши сотрудники. Мне очень хочется рассказать о различных формах краудсорсинга. Здесь задавали вопрос: как отбирать людей с помощью краудсорсинга? У нас есть великолепные технологии. Я считаю, что мы первыми в мире научились великолепно определять талантливых людей с помощью crowd staffing. У нас 35 тысяч менеджеров в банке прошли через assessment, и многие находятся в категории высокопотенциальных. Мы создали технологии открытой самооценки, когда любой человек, который считает, что у него есть талант, который хочет занять одну из менеджерских позиций, может прийти в банк и провести самооценку. Если он действительно высокопотенциален и находится в «зеленой зоне», то Assessment-центр присылает информацию руководству, и этот человек обязательно сделает быструю карьеру в банке. Это то, что нужно обществу. Обществу нужно, чтобы его слышали. Обществу нужно, чтобы власть была понятна, чтобы она была предсказуема и чтобы она отвечала на те вопросы, которые ставят сегодня

люди, которые, собственно, и облекли эту власть полномочиями, отдали полномочия в руки правительства, в руки муниципальных властей, в руки губернаторов.

Я хочу поблагодарить всех вас за активное участие в дискуссии. Огромное спасибо! Уважаемые участники дискуссии, уважаемые панелисты, это только начало нашей работы в этом направлении. Краудсорсинг многогранен, и есть много моментов, над которыми нам всем стоит поломать голову вместе с миллионами наших соотечественников. Спасибо.