

МОЯ ПРОГРАМНА МЕТА:

Весь час в Україні точаться суперечки навколо прізвищ політиків – хто кращий, хто прогресивніший, хто за реформи, хто проти, яким критеріям вони повинні відповідати і які якості у них повинні бути. Але насправді, важливі не персони, а те, що вони роблять і як. І головне, чи знають вони, що потрібно змінювати, на що змінювати і що не менш важливо, як забезпечити успішність і ефективність цих змін?

Щоб провести в Україні успішні реформи і досягти кардинальних поліпшень, потрібно зупинитися. Проаналізувати, що відбувалося з нами 26 років. І знайти відповіді на питання: «Що змінити? На що змінити? Як забезпечити зміни?». А лише тоді починати діяти.

Я здійснив декілька досліджень і знайшов відповіді на ці питання. І вирішив прийняти участь в проєкті «Нові лідери» з метою продемонструвати всій Україні ці відповіді.

ПРОБЛЕМАТИКА.

За 26 років в Україні накопичилося величезна купа проблем, які потребують негайного розв'язання. Всі 26 років в Україні тривають розмови про необхідність реформ. Різних реформ. Політики кожен раз переконують нас в тому, що саме сьогоднішні реформи – це те, що дійсно змінить життя в Україні. Але проходить час, змін на краще немає, добре, якщо не стає гірше. Влада втрачає владу, змінюються люди у владних кріслах, але й нові політики, як і колишні, продовжують висувати все нові й нові рецепти. На жаль, в них, як і в попередніх, ми теж не знайдемо, що ж вони принесуть нам в майбутньому – вони розраховані на те, щоб справити враження сьогодні. А дуже хочеться розуміти: «Що кожен з мешканців України може отримати в майбутньому?», «Яку країну ми будемо?», «Як будуть жити наші діти і онуки?» і «Заради якого майбутнього віддають здоров'я і життя наші воїни?».

За цей час в Україні вже склався консенсус: *«Реформи необхідні, але вони неодмінно болючі, обов'язково непопулярні»*. На жаль, в цьому консенсусі немає логіки! Ми хочемо від реформ змін на краще, але очікуємо погіршень. Тут приховані і лукавність, і омана. Лукавність від небажання або невміння проводити реформи, а в оману вводить наш власний досвід. Краще за всіх цей досвід сформулював В.С. Черномирдин: *«Хотіли як краще, а вийшло як завжди!»*. Тобто, ми впевнені, і небезпідставно, що будь-яка спроба проведення змін, практично завжди, призводить до негативних результатів або викликає побічні негативні ефекти, які роблять ситуацію не краще, а часто, навіть гірше, ніж до спроби змін. Нас же, насправді, цікавлять не будь-які зміни, а тільки і виключно поліпшення. ***Тому що поліпшення - це завжди зміни, а зміни - далеко не завжди поліпшення!*** А значить, реформи, які нам потрібні – це тільки ті зміни, які ведуть до поліпшень. Кардинальних поліпшень. А поліпшення не можуть бути болючими, а тим більше непопулярними.

І якщо жодна влада за 26 років не досягла кардинальних поліпшень, це означає лише одне – погано шукали, як це зробити. Але і на цей випадок у влади є пояснення: *«Це складна проблема і для неї не існує простого рішення!»*. Але як тільки Ви це почуєте, знайте, Вас дурять. Дурять двічі.

1. Перший раз дурять, коли говорять: «Це складна проблема». Складні проблеми можуть бути тільки в складних системах. А В РЕАЛЬНІЙ ДІЙСНОСТІ СКЛАДНИХ СИСТЕМ НЕ БУВАЄ. Бувають великі, як завгодно великі. А складних не буває. Складними вони нам тільки здаються, тому що ми не розібралися в їхньому устрої, зв'язках і взаємозалежностях.

2. А другий раз дурять, коли стверджують, що «для неї не існує простого рішення».

- По-перше, чим складнішою здається проблема, тим простішим виявиться рішення (це питання порівняння і не більше).
- По-друге, складні рішення не працюють (складно готувати, впроваджувати, контролювати і запобігати виникненню нових проблем). Надійність обернено пропорційна складності.
- По-третє, дійсно, часто не існує простого, але не рішення, а шляху пошуку рішення. І чим більший розмір системи, тим складнішим може виявитися пошук рішення, хоча б виходячи з кількості факторів, які необхідно врахувати під час пошуку рішення.

А рішення завжди просте, найчастіше, ще й витончене. Але цей складний пошук на порядку коротший ніж 26 років проб і помилок.

У влади є ще одна заява: *«Реформи – це дуже повільний процес!»*. Наприклад, у 2014 році, відразу після виборів до Верховної Ради, один з новообраних депутатів, який виграв вибори під гаслом термінових і невідкладних реформ, в приватній бесіді сказав приблизно наступне: «А тепер потрібно

донести до кожного виборця, до кожної бабусі, що реформи, це процес тривалий і чекати швидких результатів не варто». Що це було? Реальна оцінка ситуації? Чи зловмисність? Сам я схилиюся до першого варіанту – для цього депутата, це було не перше обрання до Верховної Ради. Хоча впевнений, що більше шанувальників збере другий варіант. І все ж, я не став би говорити про зловмисність, принаймні, поки не виключений перший варіант. Та й зловмисністю важко пояснити багато з дії влади – хоча б той же безвіз.

Під час аналізу того, що відбувалося з нами 26 років, я виходив з презумпції відсутності зловмисності. Причиною повільної зміни ситуації, негативних результатів або відсутності результатів, як правило, є дуже прості речі, наприклад, помилки при прийнятті рішень, які зроблені через:

- інерцію мислення;
- попередній досвід, який не підходить до поточної ситуації;
- відсутність знань;
- невміння застосовувати знання.

Все ж інше є наслідком цих помилок. І тільки в разі, коли:

- відомі всі помилки,
- доведено, до яких наслідків вони призводять,
- відомо, як виправити помилки,
- відомо, як зміниться ситуація після виправлення цих помилок,

але дії для виправлення цих помилок не застосовуються, можна говорити про те, що ситуація є навмисно створеною і навмисно не виправляється.

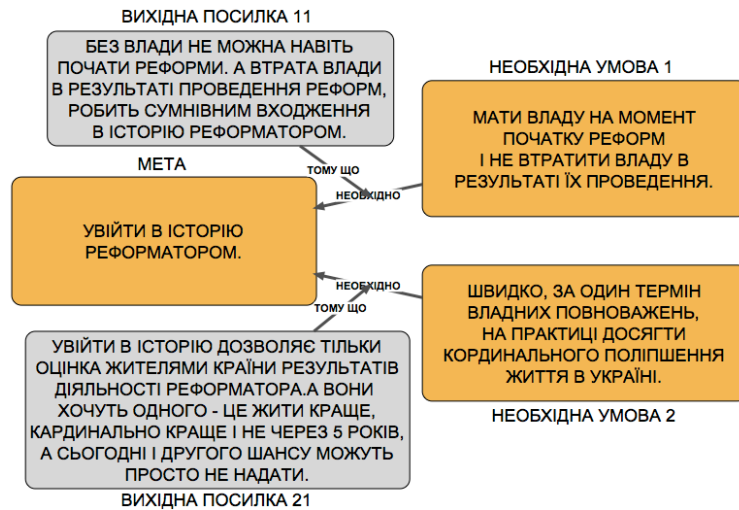
Я здійснив дослідження, щоб довести, що реформи – це швидко, популярно, зовсім не болісно і простіше, ніж прийнято вважати. Для цього довелося розглядати, до найдрібніших деталей, всі сторони реформування України, щоб знайти і усунути максимальну кількість помилок і перешкод, як тих, що вже є, так і тих, які можна спрогнозувати, щоб не шукати способи їх усунення при проведенні системних реформ, якщо вони коли-небудь почнуться, а працювати тільки з тими, які можуть виникнути (а вони будуть точно) вже після початку змін. Аналіз проводився виключно на встановлених незаперечних фактах і поведінкових реакціях, властивих переважній більшості людей. Лише в цьому випадку аналіз може привести до висновків, що мають перспективу практичного застосування і отримання запланованих результатів. Дослідження опубліковане на моєму сайті <http://www.kushnir.info>: [українською мовою](#) і [на русском языке](#).

КОРОТКИЙ ВИКЛАД ЧАСТИНИ ДОСЛІДЖЕННЯ «УВІЙТИ В ІСТОРІЮ РЕФОРМАТОРОМ! АБО ДЕ ПРОБКА?».

Єдиний, хто має повноваження для проведення змін в країні – це влада. Власне, для цього громадяни України і обирають владу, і делегують їй ці повноваження. Єдиний інструмент розв'язання проблем в житті країни – це реформи. До процесу реформ мають стосунок два суб'єкти – всі, хто мешкає в Україні і влада. *А щоб домогтися успіху в будь-якому виді діяльності, у того, хто має стосунок до цієї діяльності, обов'язково повинна бути особиста зацікавленість.*

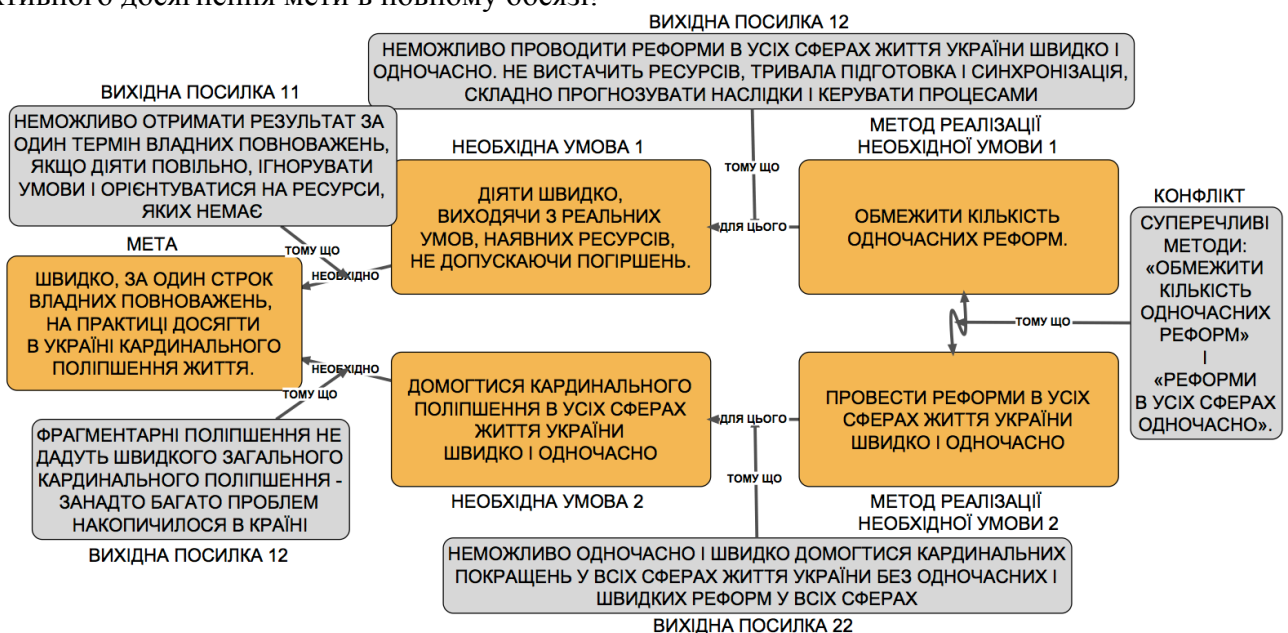
Головне, в чому зацікавлена будь-яка людина – це жити краще (який би сенс не вкладався в слово «краще»). І не через 10 років, не через 5, не завтра, а СЬОГОДНІ! І щоб ця зацікавленість була задоволена, необхідні успішні реформи від влади. А це означає, що виборці будуть міняти політиків у владі до того часу, поки не знайдеться той, хто на практиці зможе домогтися поліпшення їхнього життя.

А в чому зацікавлена влада? У тих, хто багато років йшов до вершин влади, втім, як і у тих, хто випадково потрапив у владу, практично у 100% випадків, є єдина особиста зацікавленість: ЗБЕРЕГТИ ВЛАДУ. Для чого потрібна влада і як вона використовується, це другорядне, головне – зберегти. І не важливо, про яку владу ми говоримо, будь-яку з колишніх, нинішню або майбутню, хто б не прийшов до влади. І в яких би великих зовнішньо- і внутрішньо- політичних іграх не брала б участь влада, під час виконання владних повноважень, все одно, її переобрання залежить виключно від голосів виборців на виборах. І щоб влада про себе не думала, і на який би п'єдестал не піднімало її оточення, але якщо зацікавленість населення в поліпшенні життя не задоволена в належній мірі, виборці будуть шукати і вибирати тих, хто на їхню думку, може домогтися поліпшення. Щоб, в ідеалі, обрати того, хто зможе увійти в історію України реформатором:



Таким чином, одночасне задоволення особистих зацікавленостей можливе лише тоді, коли рішення задачі збереження влади, безпосередньо пов'язане з досягненням поліпшень життя виборців. І якщо успішні реформи є єдиною можливістю гарантовано досягти поліпшень життя виборців, то вони ж є і єдиним способом зберегти владу. А значить, успішні реформи, це об'єкт особистої зацікавленості не тільки населення, а й влади. На збігу особистих інтересів влади і населення, і побудована демократична система. Але всі дії нашої влади за останні 26 років, переконують в тому, що для України, справедливість цього принципу не є очевидною.

В чому ж тут справа? Все просто і складно одночасно. Все впирається в «Необхідну умову 2». «Поліпшення» для кожної людини дуже індивідуальне. У кожного свій список проблем і свої пріоритети (Проект «Нові Лідери» – наочне підтвердження цієї тези. Для кожного лідера є своя пріоритетна сфера, яка потребує негайного першочергового змінення на краще.). І якщо всі ці сфери скласти до купи, то виявиться, що для того, щоб усі були задоволені і готові підтримати реформаторів, потрібно проводити реформи у всіх і кожній сфері життя країни швидко, одночасно, і головне, успішно. За один термін владних повноважень – другого терміну може і не бути. А досягти успіху в реформах всіх і кожної сфери життя країни швидко і одночасно неможливо ні за яких умов, тому що існують об'єктивні обмеження кількості одночасних змін у системі. Ефективно і успішно можна провести одну, максимум дві одночасні зміни. Але навіть при двох одночасних змінах, постраждають ціна та/або швидкість отримання результату. В разі ж проведення більшої кількості одночасних змін неможливо, досягти мету і отримати хоча б якийсь результат одночасних змін. *І будь-яка влада (колишня, нинішня або майбутня) опиняється між двох вогнів: Щоб не втратити владу необхідні «одночасні реформи в усіх сферах» і в той же час «неможливо отримати хоч якийсь результат одночасних реформ», а значить влада, напевно, буде втрачена.* І це справжня катастрофа для влади. Це конфлікт! Це протиріччя між методами реалізації необхідних умов ефективного досягнення мети в повному обсязі!



А на сьогодні, в арсеналі практик, що застосовуються під час проектування і проведення змін (в бізнесі, в держуправлінні, у виборах і в багатьох інших сферах), немає методів для подолання цього протиріччя і досягнення мети в повному обсязі. Єдине, що застосовується для того, щоб досягти хоча б частину мети – це компроміс. Тобто свідомо знижують рівень задоволення вимог необхідних умов, а саме: реформують не всі сфери і проводять більше двох одночасних реформ. Всі вже давно змирилися з тим, що ці порушення вимог, ні за яких умов, не дозволять досягти будь-яку мету в повному обсязі. Це називається «реалістичним підходом», коли намагаються отримати не те, що потрібно, а лише те, що вийде. А далі PR і маніпуляції в допомогу.

А саме смішне в цій ситуації те, що ті ж самі люди кожного дня застосовують методи, які дозволяють повністю подолати подібне протиріччя. Існують сфери нашого життя, де компроміс, а значить, і часткове досягнення мети є неприйнятними. Візьмемо для прикладу будь-яку техніку. Кожен пристрій створено для досягнення будь-якої мети. І якщо щось не працює або працює не так, як потрібно, а значить, створює безліч проблем через неможливість досягти мети, то усунення несправності повинно бути повним. Тобто таким, щоб були усунуті всі проблеми, породжені несправністю. Погодьтеся, комп'ютер, який злегка працює або двигун автомобіля, який майже функціонує, нікому не потрібні. І о диво, рішення для техніки завжди знаходиться і застосовується кожен день. Це рішення надзвичайно ефективне і не суперечить вимогам необхідних умов. **Це один вплив на систему несправного пристрою, який усуває ВСІ проблеми одночасно!** Коли потрібно змусити працювати щось, що в даний момент не працює так, як потрібно, у випадку з технікою, завжди шукають ПРИЧИНУ, через яку, це щось, неважливо що, працює не так або не працює взагалі. У будь-якому випадку шукають причину, тільки причину і нічого крім причини.

Так чому ж в одному випадку (наприклад, реформи) застосовуються неефективні методи і в результаті, за 26 років була проведена всього одна системна реформа (і то, неповністю і вельми специфічно), а в техніці, щодня, тими ж людьми, застосовуються найефективніші методи і регулярно мета досягається повністю. Невже щось сталося, і одна частина світу стала підкорятися одним правилам, а друга зовсім іншим і для них потрібно застосовувати різні методи? Начебто, ні. Ми як жили, так і живемо в світі, де все пов'язано жорсткими причинно-наслідковими зв'язками. У будь-якого явища, з яким ми стикаємося, обов'язково є причина, а воно, у свою чергу, є причиною інших явищ. А будь-яка дія, яку виконують щодо будь-якого об'єкта, неминуче викличе реакцію, тобто наслідки, у всіх пов'язаних об'єктах, незалежно від того, чи відомі нам ці зв'язки і наслідки, чи ні. Це означає, що якщо метод ефективний в техніці, то він буде настільки ж ефективний і в інших частинах цього світу. Тому що ці частини підкоряються тим же законам, що і техніка, а розділяємо підходи і методи ми самі.

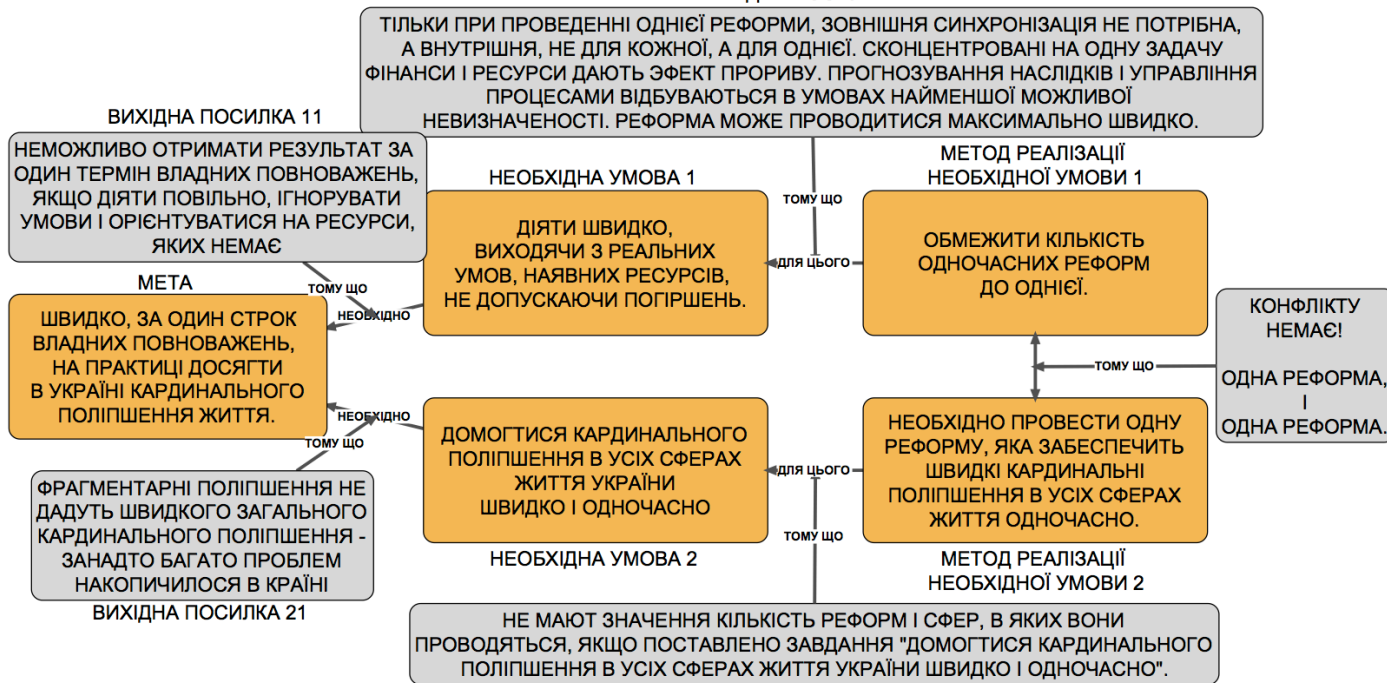
У чому ж різниця між технікою і бізнесом, держуправлінням, реформами, виборами? Окрім того, що у нас зламався не пристрій, а ціла країна – відмінностей лише дві. Перша – це кількість зв'язків, взаємозалежностей і частин, які взаємодіють між собою в системах. Але ця різниця не диктує необхідність застосовувати різні методи - системи будь-якого розміру підкоряються одним і тим же законам. А друге і головне - це те, що в техніці всі частини, що взаємодіють, логіка процесів, зв'язки і взаємозалежності описані ще на стадії проектування, а потім передані користувачам у вигляді креслень, докладних описів і інструкцій. І коли щось не працює, причину несправності знаходять, порівнюючи запроєктовану логіку з фактичною логікою подій і процесів. І точка, де ці логіки починають різнитися, і є точкою несправності. І залишається просто знайти причину порушення логіки і повернути цю точку в заплановану логіку. Наприклад, в електроніці, безумовно, складній для багатьох галузі, все зводиться до двох причин порушення логіки: «Якщо будь-який прилад, який живиться від електрики, не працює, то причина в тому, що немає контакту там, де він повинен бути або ж контакт є там, де його не повинно бути». Усе!!! Вся складність електроніки зведена всього до однієї, максимум двох речей. І при усуненні причини неполадки, будь-який фахівець зайнятий пошуком і усуненням цих двох речей.

А ось в бізнесі, держуправлінні, виборах, багатьох інших сферах і тих же реформах немає такого проекту, щоб з планами, схемами логіки процесів, зв'язків і взаємозалежностей. Не кажучи вже про креслення, докладні описи і інструкції для користувачів. І фактичну логіку процесів, що відбуваються просто немає з чим порівнювати. Та й повного опису логіки всіх процесів, зв'язків і взаємозалежностей, які фактично відбуваються і існують в бізнесі, держуправлінні, виборах, багатьох інших сферах і на тих же реформах, просто, немає. І все, що залишається робити, це

намагатися усунути не причини, а наслідки, яких багато і які неможливо усунути, поки не усунена причина, що їх породила. І чим більше система, тим менше ймовірність, що буде змінена причина, хоча б випадково. І в результаті, системи в бізнесі, суспільних відносинах, держуправлінні, виборах і реформах можуть функціонувати і не дуже ефективно, і зовсім неефективно, і взагалі не працювати. Саме відсутність ідентифікації ключових причин і концентрації дій на них під час проведення реформ, і обумовлює відсутність кардинального поліпшення життя в Україні.

І якщо під час проектування реформ перейти на методи, які застосовуються в техніці, то вирішення протиріччя можливе лише одним способом: «Необхідно провести одну реформу, яка забезпечить швидкі кардинальні поліпшення в усіх сферах життя одночасно»:

ВИХІДНА ПОСИЛКА 12



Незвично? Так! Проти правил? Так! Але нічого іншого не залишається! Завдяки застосуванню всіх інших методів ми вже 26 років рухаємося по низхідній спіралі. Якщо ми спробуємо озирнутися назад, то нам доведеться дивитися вгору, а якщо спробуємо спрогнозувати і заглянути в майбутнє, то побачимо, що дорога веде вниз. Ми вже дуже сильно впали за 26 років і продовжуємо падати, то повільніше, то швидше, але все одно, вниз і вниз.

Потрібно шукати таку одну системну реформу – іншого шляху немає. І такою однією реформою для всіх сфер життя одночасно є усунення або зміна ключової причини нинішнього стану країни, яка призводить до того, що всі 26 років, вся країна живе сьогоднішнім днем. А в такому режимі ні про який розвиток мови не може бути – можлива лише стагнація з різкими падіннями і подальшим повільним зростанням до наступного падіння.

Це був короткий опис процесу пошуку першої частини відповіді на питання: «Що змінити?». Далі я маю намір довести, що є ключовою причиною нинішнього стану країни, продемонструвати, на що її потрібно змінити, а головне, як ці зміни втілити на практиці. І довести так, щоб не залишилося жодних сумнівів, **що саме ця причина породжує всі інші проблеми. Що всі проблеми є лише наслідками цієї ключової причини. І що безліч проблем, які турбують всіх людей в Україні і лідерів зокрема, неможливо усунути поки не усунена ключова причина.**

І цей доказ – це єдине, що може об'єднати різних людей, які мають власне бачення пріоритетів і власні рецепти вирішення проблем. Тому що і пріоритети, і рецепти, і різні сенси, які вкладаються в слово «краще», з'являються завдяки поведінковій реакції, яка властива практично кожній людині:

«Людина схильна надавати пріоритетної важливості тій сфері життя:

- Яка стосується її безпосередньо;
- За яку вона несе відповідальність;
- Для дій в якій вона володіє знаннями та/або навичками.»

Люди ж завжди, під час обговорень будь-яких проблем, шукають причину. Кожен по своєму, хто глибше, хто примітивніше, але причину. А поки у людини є своє бачення проблеми, тобто своє

розуміння, що є причиною всіх негараздів, і рецепт її усунення – людина закрита для іншого бачення, тим більш інших рецептів вирішення проблем, а часто-густо і до будь-якого діалогу.

Але якщо людині продемонструвати з беззаперечними доказами, що:

- *Те, що вона вважає пріоритетною проблемою, справді є проблемою;*
- *Це не пріоритетна, а локальна проблема, яка є частиною більшої, системної проблеми;*
- *Є ключова системна причина, яка породжує, як наслідки, не тільки те явище, яке людина вважає пріоритетною проблемою, а й безліч інших локальних проблем;*
- *Без усунення ключової системної причини неможливо усунути будь-яку локальну проблему;*
- *В разі усунення ключової системної причини, неминуче будуть усунені загалом всі проблеми, які вона породжує, як наслідки і зокрема те явище, яке людина вважає пріоритетною проблемою;*

то ця людина, якщо вона дійсно має за мету реальні результативні зміни в будь-якій сфері, буде повністю відкрита до співпраці і до об'єднання для усунення ключової причини. А об'єднання і співпраця дуже потрібні для змін на краще в Україні.

НА ОСТАНОК.

І на останок поясню чому дослідження називається: «Увійти в історію реформатором! або Де пробка?». Щодо першої частини назви, то тут все просто. За 26 років ніхто не увійшов в історію реформатором, а значить, потрібно з'ясувати, що для цього необхідно зробити. А другу частину назви навів мій улюблений анекдот про здоровий глузд, цілі, методи, причини і причинно-наслідкові зв'язки:

«З інтерв'ю головного лікаря психіатричної клініки:

– Докторе, у Вас є тест, за допомогою якого Ви визначаєте, що пацієнт одужав, став нормальним і його можна виписати з клініки?

– Так, є такий тест. Ми наповнюємо ванну водою. Кладемо перед пацієнтом кухоль і чайну ложку. І пропонуємо йому спустошити ванну.

– А! Зрозуміло! Нормальна людина буде використовувати кухоль!

– Нормальна людина висмикне пробку!»

Та ж ситуація і з реформами – потрібно просто висмикнути пробку. Тобто, просто усунути причину, яка створює перешкоди на шляху досягнення мети. Крім того, *концентрація ресурсів на одну задачу – єдиний спосіб отримання проривних, екстраординарних результатів*. А замість цього безперервно точаться суперечки: «Що краще ложка чи кухоль?», «А може одночасно і ложка, і кухоль?», «А який кухоль краще – керамічний чи металевий?». Ці суперечки ніяк не характеризують тих, хто сперечається – вони характеризують загальноприйняті методи. Просто, в арсеналі загальноприйнятих методів і практик немає інструментів для ідентифікації пробки у великих системах і все що залишається, це сперечатися про ложку і кухоль, шукати найбільш ефективний спосіб їх застосування і переконувати, що досягнутий результат, максимально можливий. Але все це не дозволяє отримати в Україні кардинального поліпшення життя і не призводить до зростання популярності, що в свою чергу, не дозволяє зберегти владу.

І ще один момент. Повторювати рецепти чиїхось успішних реформ, теж безглузді витрати часу, сил і ресурсів. Якщо реформи в якійсь країні були успішними, то це означає лише одне – була знайдена і усунена ключова причина тодішнього стану системи тієї країни. І повтор цих реформ буде теж успішним тільки в одному випадку, якщо конфігурація системи в Україні абсолютно і в дрібницях збігається з конфігурацією системи тієї країни, чії реформи намагаються повторити. А такий збіг неможливий – різна історія, різні умови формування системи і причин. І конфігурація системи, і системні причини в кожному випадку індивідуальні.