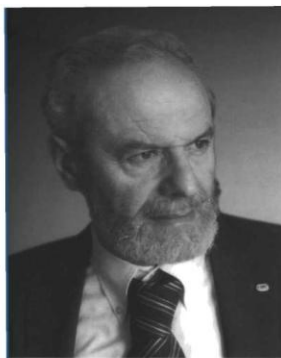


синергичная  
организация

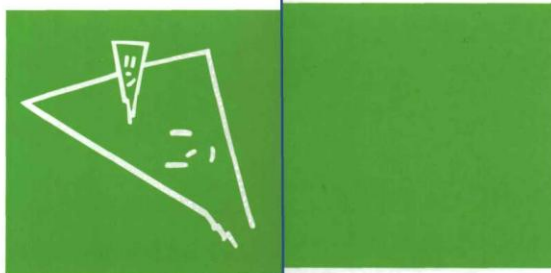
Аркадий Пригожин

## ДЕЗОРГАНИЗАЦИЯ

причины  
виды  
преодоление



**Пригожин Аркадий Ильич** — президент Национального института сертифицированных консультантов, директор Школы консультантов по управлению Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, профессор, теоретик организации, консультант по управлению. Управленческим консультированием занимается почти 30 лет. Среди его клиентов — промышленные предприятия, банки, строительные компании, оптовые фирмы, некоммерческие и государственные организации. Автор девяти книг, около 400 статей в научных и деловых журналах, газетах. Состоит в Международной ассоциации по организационному развитию (IODA) и Международном совете институтов по управленческому консультированию (ICMCI).



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС  
Телефон: (495) 105 7716  
info@alpina.ru  
Книжный интернет-магазин:  
www.alpina.ru

**Пригожин А. И.**

**П75** Деорганизация: Причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 402 с. — (Серия «Синергичная организация»)

ISBN 978-5-9614-0563-7

Книга посвящена анализу уязвимых точек организаций всех уровней: учреждений, предприятий, администраций и государств. Автор — профессор, заведующий кафедрой управления персоналом и организационного развития Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, президент Национального института сертифицированных консультантов по управлению, предлагает методики, позволяющие своевременно обнаруживать и разрешать организационные кризисы.

Методы противодействия деорганизации основаны на разработанной автором теории синергичной организации, которая появилась в результате анализа и обобщения его многолетней консультационной практики. Внедрение рекомендаций автора позволит существенно повысить управляемость самых разных организаций — от небольших фирм до целых государств.

Книга будет интересна руководителям любых организаций, консультантам, ученым, студентам управленческих, экономических, психологических и других специальностей.

УДК 65.011  
ББК 65.291.21

ISBN 978-5-9614-0563-7

© Пригожин А., 2007  
© ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

# Оглавление

Введение. О сути дела кратко.....	7
1. Третья природа?.....	7
2. Основная проблема.....	8
3. Всеединство организаций.....	11
4. Основное понятие: между хаосом и Порядком.....	12
<b>Часть I. СИНЕРГИЯ.....</b>	<b>17</b>
Глава 1. От синергиков до энтропиков.....	19
1. Драма трех потенциалов.....	20
2. Азарт прогресса.....	23
3. Мир очень треуголен. Не замечали?.....	25
4. О границах системного подхода.....	28
Глава 2. Синергичный социум.....	40
1. Все начинается с целей.....	40
2. Ценностное голодание.....	45
3. Базовая ценность.....	51
4. Где синергики?.....	53
5. Синергичные решения.....	55
6. Синергичные меньшинства.....	58
Глава 3. Синергичная организация.....	63
1. Успех бизнеса и качество организации.....	63
2. На разнице потенциалов.....	65
3. Единство синергиков.....	70
4. Методы-синергики.....	72
5. Недопонятый синергик.....	77
6. Динамика структур.....	81
7. Со-вещание.....	85
8. Синергичное настроение.....	89
<b>Часть II. ПАТОЛОГИИ.....</b>	<b>95</b>
Глава 4. Патологии лидерства.....	97
1. «Увы» — это увядшее «ура».....	97
2. Порядок и лидерство.....	98
3. Уже шесть патологий.....	100
Глава 5. Патологии организаций.....	111
1. Есть ли норма в организации?.....	111
2. Патологии в строении организаций.....	115
3. Патологии в организационных отношениях.....	117
4. Патологии в управленческих решениях.....	120
5. Патологии управленческих команд.....	123
6. Пошадите миссию!.....	126

Глава 6. Патологии инноваций .....	129
1. Инновационное мотовство .....	129
2. Борьба с нововведениями .....	133
3. Имитационные действия .....	135
4. Трудности перехода .....	138
5. Признаки стагнации.....	140
Глава 7. Патология законности (легизм) .....	142
1. Легальность и легитимность .....	142
2. Легальность и правомерность .....	144
3. Дезорганизация законности.....	146
<b>Часть III. ПОРЧА .....</b>	<b>149</b>
Глава 8. Репрессивное управление .....	151
1. Изобретение страха .....	151
2. Поощрение негативами .....	153
3. Случаи из клиники .....	155
Глава 9. Бедный этос.....	158
1. Не о той бедности речь.....	159
2. Этос — грунт. Глубже только гены.....	163
3. Обогащение этоса.....	167
4. Право важнее власти. Этос важнее права.....	168
5. Формировать альтер-этосы.....	172
6. Долги человека .....	175
7. Кластеры нового этоса .....	177
Глава 10. Повреждение речи .....	181
1. Откуда?.....	181
2. Что их туда тянет? .....	183
3. Сколько оправданий .....	184
4. В контркультуру! .....	186
Глава 11. Профанный разум.....	188
1. Тонкоструктурная дезорганизация .....	188
2. Эмоциональный усилитель .....	192
3. Этический ограничитель.....	196
<b>Часть IV. ИДЕАЛИЗМ .....</b>	<b>199</b>
Глава 12. Идеал как таковой .....	201
Глава 13. Идеал доктринальный.....	205
1. Методология воображения.....	206
2. Vision из тех лет .....	208
3. Парижская коммуна в российских снегах .....	209
Глава 14. Идеал моральный .....	212
1. От азарта к умеренности.....	212
2. Алармизм .....	214

3. Коллектив человечества .....	215
4. Через внутренние границы .....	217
5. Постыдный эгоизм богатых .....	219
6. Альтернативы .....	220
7. Ученая проповедь? .....	225
<b>Глава 15. Идеал энтропийный .....</b>	<b>227</b>
1. Призыв и решение.....	228
2. Управление и проповедь .....	230
3. Объект Российской Федерации .....	231
4. Третья позиция? .....	232
<b>Глава 16. Идеал синкретичный .....</b>	<b>235</b>
1. 10-80-10 .....	236
2. Центр — это где? .....	237
3. От полемики к диалогу.....	238
4. А наша исключительность?.....	239
<b>Часть V. НЕУПРАВЛЯЕМОСТЬ .....</b>	<b>241</b>
<b>Глава 17. Проклятие нереализуемости .....</b>	<b>243</b>
1. Суть понятия.....	243
2. Решения и результаты .....	246
<b>Глава 18. Границы управляемости (опыт измерений).....</b>	<b>249</b>
1. Надежность информации .....	250
2. Трудности исполнения.....	251
3. Участие в решениях .....	252
4. Показатели качества решений.....	253
5. Типология решений.....	254
6. Методика измерения управляемости .....	257
7. Осуществляемость решений.....	259
8. Резервы управляемости .....	266
9. Стил управления.....	267
<b>Глава 19. Саморазрушающиеся процессы .....</b>	<b>281</b>
1. Отрицание себя.....	281
2. Саморазрушение МВА.....	283
3. Синергичный вызов .....	285
<b>Глава 20. Управленческий эксперимент.....</b>	<b>288</b>
1. Понятие эксперимента .....	289
2. Типы экспериментов.....	290
3. Функция и разновидности .....	294
4. Проблемы методики .....	294
5. Сценарий — мысленный эксперимент .....	299
<b>Часть VI. КАТАСТРОФИКА .....</b>	<b>305</b>
<b>Глава 21. Потрясение природой.....</b>	<b>307</b>
1. Предчувствия и образы.....	307

2. Поиск понятия, опыт типологии .....	310
3. Экзистенциальный риск .....	315
4. Парадоксы помощи.....	317
5. Стрессовые решения .....	320
Глава 22. Пик необратимости .....	323
Глава 23. Инверсионные циклы .....	328
1. Соборность и вече .....	328
2. Цикличность преодолима.....	331
Глава 24. Чему учат кризисы? .....	333
Глава 25. Проникающие войны .....	336
1. Асинхронность развития .....	337
2. Подъем джихада.....	340
3. Четвертая война.....	342
4. Диверсионный анализ .....	344
Часть VII. ГИПОТЕНУЗЫ.....	349
Глава 26. Диалогические решения.....	351
1. Диалогический потенциал социума .....	351
2. Понятие «диалог».....	353
3. Сделка.....	354
Глава 27. Переговоры .....	357
1. Профессиональная вакансия .....	357
2. Переговорные ценности .....	358
3. Методические особенности.....	361
Глава 28. Разрешение конфликта .....	365
1. Саморазвитие конфликта .....	365
2. С чего начать?.....	367
3. Чем закончить?.....	370
4. Мы — конфликтоманы.....	372
Глава 29. Согласование интересов .....	375
1. Характеристика предприятия .....	375
2. Методика работы .....	377
3. Поучительный эпизод .....	378
4. Конфликтогенные факторы.....	381
5. Интересы сторон .....	386
6. Точки совпадения интересов .....	387
Глава 30. Гипотенуза консалтинга .....	390
1. «Черная дельта» .....	390
2. Квалифицированный клиент .....	392
3. Оздоровление консультационного рынка .....	395
Об этой книге кратко .....	401

# Введение

## О СУТИ ДЕЛА КРАТКО

Любой из нас одновременно или последовательно принадлежит к разным Организациям: в них мы рождаемся, живем и умираем, учимся и работаем, женимся, лечимся и отдыхаем. Эффективность организации куда выше, чем у семьи, нации, поселения. Именно за эффективность ее ценят предприниматели, политики и все активные граждане. Именно поэтому количество, разнообразие и масштабы организаций растут, и теперь они уже многократно охватывают шар земной. Мы в единых оргсетях, где все со всеми связаны — то вынужденно, то желанно. Потянешь или оборвешь одну нить — задержается много других.

### 1. ТРЕТЬЯ ПРИРОДА?

Тысячи лет человечество вырабатывало в себе вещество организации, накапливало и совершенствовало его. Как и орудия труда, как и культуру свою. Это вещество складывалось из целей, связей, норм, правил, структур, проникая во все новые и новые сферы человеческого сообщества, образуя в нем Большой Порядок, некий организационный универсум.

Наверное, можно точно проследить за тем, как естественный Порядок, идущий от природных сообществ, заменялся искусственным. Это случилось тогда, когда организационные открытия усиливались организационными изобретениями, когда, осмыслив устройство своего взаимодействия, люди обнаруживали новые эффекты от сложения своих волей. Скажем, обнаружив эффект трудовой специализации, руководители стали разрабатывать варианты служебных функций; или — обнаружив прирост трудовой активности

от совпадения интересов работника с целями бизнеса, придумали множество мотивационных методологий. Локальные Порядки соприкасались, отработывались межорганизационные, общеорганизационные цели, связи, правила, структуры. Современный социальный Порядок вырос в глобальную организованность. Она в разной степени, но с неизбежностью проникает в те сферы человеческой жизни, которые когда-то Порядка не знали, или Порядок там был, но слабый, нежизнеспособный.

Теперь мы все сильнее зависим от глобальной организации. Человечество выстроило вторую природу — материальные средства обитания и действия: города, технику, предметную среду, — от которой теперь ему некуда деться. Одновременно люди начали создавать третью природу — организации разных масштабов, всеобщую **оргцивилизацию**.

И что же?

Непрерывно страдая от катастроф в первой природе, от аварий — во второй, человечество только сейчас начинает оценивать грозные потери от сбоев в третьей природе — организационной. Крушения государств, банкротства корпораций, беззакония и злоупотребления властью, словом, тупики, ошибки, патологии, конфликты, захваты организационных ресурсов — все это становится источником особой опасности для организационной среды обитания человека.

Вещество организации подвержено порче, ломке, коррозии. Его накопление и разрастание требуют осторожности, тщательности, гигиены.

Эта книга — об уязвимых точках организаций всех уровней: учреждений, предприятий, администраций, государств, глобальной организации; о том, как своевременно обнаруживать и упреждать обострения в них, как управляться с организационными кризисами.

## 2. ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА

Мы вступаем в новый этап человеческой истории — небывалое до сих пор сочетание четырех глобально-повсеместных факторов:

- 1) усиление взаимозависимости всех частей и элементов организации;
- 2) накопление организационной сложности на всех уровнях и во всех сферах человеческой деятельности;
- 3) нарастание неопределенности в функционировании и развитии организаций всех масштабов;
- 4) ускорение изменений в мире в целом и в среде организаций в частности.

**Как это? Ускорение изменений в нарастающей неопределенности?!**

Да. Последствия наших действий становятся слабопредсказуемыми. Надо понять и принять эту историческую новизну: сочетание четырех названных факторов повышает меру уязвимости человечества<sup>1</sup> от организаций до масштабов, о которых сейчас мало что можно сказать. И это малое будет сказано далее, хотя лишь в какой-то доступной мне (и читателю) мере.

\* \* \*

Рассмотрим каждый из этих факторов внимательно и многократно на последующих страницах. А пока — лишь кратко и самую суть.

**Усиление взаимозависимости.** Развитие часто есть следствие кризисов. Как и кризисы нередко возникают вследствие развития. Они взаимообусловлены. Три мировые войны XX века (две горячие, одна холодная) привели к активному производству вещества организации в масштабах человечества. Оно становится всепроникающим, *тотальным*: появились межгосударственные организации — ООН, Европейский союз, Совет Европы, «Большая восьмерка». И число их будет множиться. Какая-нибудь фабрика в российской глубинке трепещет, как пламя свечи на ветру, в ожидании прихода ВТО, о которой раньше там никто и знать не знал. Политическая взаимозависимость дополнилась экономической, возникла мировая валюта, и от решений руководителей Федеральной резервной системы США колеблются цены и зарплаты в далеких от нее городах и поселках мира. Сеть международных контрактов связала фирмы из самых мощных индустриальных держав с работниками из многих отсталых стран. Даже самые воинственные антиамериканцы в джунглях Южной Америки и горах Центральной Азии и сама «Аль-Каида» вынуждены пользоваться долларами США и рожденным там Интернетом. Появляются мировые стандарты не только на товары и услуги, но и на отношения между поставщиками и потребителями. Международное право выше национальных юрисдикции. Начиная с VISA, всемирные платежные системы пронизывают повседневную жизнь людей по всему земному шару. Невозможно представить, что произойдет с каждым из нас, если с какой-нибудь из них что-то случится. Интернет, телекоммуникации, авиация сокращают мировые расстояния.

**Накопление организационной сложности.** Организационная насыщенность мира проявляется в росте абсолютной сложности самой организованности, т. е. в увеличении количества и разнообразия правил, связей, структур. Но еще больше растет т. н. относительная сложность — способность людей контролировать эти количество и разнообразие. Нарастание массы организационного вещества сопровождается повышением его разнородности: оно строится из элементов разной природы — социальной, психологической,

---

<sup>1</sup> Под этим понимается высокая вероятность того, что нарушение каких-то связей и правил в одной точке глобальной организованности может вызвать цепную реакцию дезорганизации мирового Порядка.



юридической, электронной. Иначе говоря, рост абсолютной сложности опережает рост сложности относительной. Да, система укрепляется через усложнение, но усложнение повышает ее уязвимость.

**Нарастание неопределенности.** Тревогу по этому поводу испытали прежде всего прогнозисты и те, кто пользуется их прогнозами. Тотальная несбываемость прогнозов удручает. Надежды на математические модели в прогностике не просто не оправдались: их крушение усилило сомнения в прогнозирующей способности человеческого разума. Теперь ожидания типа «случиться может все» преобладают как в быту, так и в политике. Одновременно снижается управляемость систем и процессов, усиливается рассогласованность в них, растет непредсказуемость последствий, казалось бы, насущных и верных решений. Почему так непродуманны указы президента, приказы директоров, законы парламентов? Потому, что, если их как следует продумывать, они вообще не появятся. Темп жизни заставляет реагировать пусть не точно, но быстро. Скорость важнее качества. Случайности и ошибки, незнание и иллюзии — в них причины и следствия растущей неопределенности.

**Ускорение изменений.** И в такой связанной, сверхсложной и неопределенной среде изменения происходят чаще и быстрее, чем когда бы то ни было! Здесь хотя бы удержать стабильность, целостность. Но нет: новизна частная и общая, спонтанная и планомерная, неудержимо несетя по всем направлениям. Ведь хорошо известно, что по мере развития человечества в одну и ту же единицу времени изменений происходит намного больше, чем раньше, т. е. их темпы нарастают. Говорят даже об инновационном шоке. Остановить этот поток новшеств невозможно. Он не только следует за нашими потребностями, но и ведет их. Возможности освоения людьми технических нововведений — под вопросом, но то же касается организационных изменений в законах, границах, инструкциях, структурах. Поток изменений в чем-то улучшает, но где-то лихорадит и рвет сложившуюся организацию.

Итак, одновременное действие этих четырех факторов существенно повышает риски в глобальной и локальных организациях, делает кризисы неизбежными и тотальными. Это сочетание искрит проявлениями дезорганизации любых масштабов. И из любых источников.

Задумаемся. Оргцивилизация проникает во все национальные и политические среды. Самые изоляционистские государства и «альтернативные» культуры не только во многом повторяют у себя всеобщие оргструктуры и менеджмент в госаппарате и экономике, но и входят в мировые объединения и межгосударственные договоры. Примерно так же, как их заводы, транспорт и средства связи, их организации становятся все больше похожими на аналоги из других культур. Может быть, это хорошо, может быть, плохо, но третья природа дополняет вторую, и обе они довольно универсальны. Такова суровая реальность.

Но еще более суровой она становится оттого, что четвертая мировая война (с терроризмом) резко повышает уязвимость оргцивилизации — противник использует и разрушает ее через ее же каналы. Он не только обитает, обучается в ее структурах, но использует ее же средства в свою пользу (гражданство, пособия, законы, СМИ).

### 3. ВСЕЕДИНСТВО ОРГАНИЗАЦИЙ

А разве глобальная организация не вырастает из локальных? Эффекты и дефекты последних — не они ли воспроизводятся в первой? Ведь предприятия и учреждения, партии и государства намного старше Совбеза ООН, Интерпола, Международной организации по стандартизации, Всемирной организации здравоохранения.

Но и каждая без исключения планетарная организация имеет свой аппарат, штаб, офис со своим менеджментом. А уж как администрация влияет на работу создавшей ее организации — хорошо известно.

Кроме того, есть бизнес-организации, глобализирующие свою деятельность с самопхначала — Microsoft, например, или мировые платежные системы. То же можно сказать и о неправительственных организациях вроде Гринпис и Красного Креста.

Как и человечеству вообще, организациям всегда не хватает Порядка. Он долго и трудно вырабатывается для согласования индивидуальных целей и действий работников с общими целями организаций. Но общие цели рассеиваются, связи перераспределяются, правила нарушаются, решения не исполняются. В ответ создаются новые и новые правила, связи, структуры. Цели дробятся на подцели, а те — на подподцели и т.д. Кусочки целей раздаются по подразделениям и функционерам. Детализированные описания бизнес-процессов охватывают все более и более подробно работу сотрудников, информационные технологии формализуют и сводят воедино все большее число параметров успехов и потерь.

Словом, вещество организации интенсивно не только разрастается пространственно, но и проникает вглубь, до мелочей. Оно komponуется из элементов совершенно разной природы — юридической, социальной, электронной, психологической, технической... В нем все труднее ориентироваться исполнителям и руководителям. И всех руководителей организаций тревожит потеря управляемости, ибо:

- взаимозависимость частей и элементов организации усиливается;
- организационная сложность накапливается;
- неопределенность в функционировании, развитии и результатах на растает;
- скорость изменений в организациях и вокруг них увеличивается.

Человечество сможет стать субъектом только через всеобщую организацию. Однако последняя будет состоять из множества частных и локальных организаций, пороки которых хорошо известны.

*Риски локальных организаций обостряют риски  
глобальной оргсистемы?*

Конечно! Поскольку глобальная организация коренится в локальных, она есть их продолжение, они воспроизводят ее по своему подобию. К тому же все центры, штаб-квартиры глобальных систем — обыкновенные учреждения.

Тотальная организация — тотальные риски.

\* \* \*

XX век создал эту проблему и передал ее 3-му тысячелетию. Новое тысячелетие в первые же годы обострило угрозу дезорганизации, предупредив нас о необходимости мер по снижению рисков.

Только не надо алармизма. У меня нет желания испугать. Вы увидите не только постановку проблемы, но и предложение решений или способов их поиска.

#### 4. ОСНОВНОЕ ПОНЯТИЕ: МЕЖДУ ХАОСОМ И ПОРЯДКОМ

Что мы будем понимать под дезорганизацией? Смысл этого понятия обнаруживается между двумя смежными: хаос и Порядок.

Хаос есть *отсутствие Порядка*, стихия, когда все элементы действуют без устойчивой связи между собой. Как выяснил нобелевский лауреат И.Р. Пригожий, хаос способен к постепенной самоорганизации через спонтанное формирование некоторых центров притяжения и консолидации, между которыми затем устанавливается равновесие. Образуется Порядок, сначала простейший, потом все более сложный. Правда, исследования эти проводились в среде неживой материи, и их предметом были химические процессы.

А что есть Порядок?

Социальный Порядок определяет качество взаимодействия элементов среды. Это качество взаимодействия может быть начальным, неразвитым или же высоким, более совершенным. Все зависит от того, какие элементы Порядка сумела выработать среда. Элементный состав Порядка в самом общем виде включает в себя:

- *очередность* расположения элементов или их действий;
- *соответствие* требованиям или критериям, стандартам;

- *распределенность* функций, ресурсов по значимым признакам;
- *подчинение* по иерархии;
- *согласованность* целей и действий.

Я привел их в нарастающей последовательности, от менее развитого качества — к высшему. Но важно видеть то, что на каждом уровне мы имеем дело именно с теми *правилами*, которые обеспечивают регулярность, повторяемость, непрерывную воспроизводимость перечисленных признаков Порядка. Если эта регулярность выдерживается, правила стабильны — мы можем назвать Порядок устойчивым. *Правила есть стандартные формулировки требований* ко всем элементам социального Порядка, где бы они ни проявлялись: в работе, отношениях, поведении, потреблении и пр. Порядок создает определенность.

В каких же правилах проявляется социальный Порядок? Их несколько:

- право, законы;
- подзаконные акты;
- уставы организаций и поселений;
- административный распорядок;
- функции подразделений и сотрудников;
- бизнес-процессы и технологии;
- кодексы фирм и сообществ;
- поведенческие нормы.

Правила определяют и связи, отношения, взаимодействие участников, регулируют их. К примеру, инструкция, расписание, технология выстраивают отношение работника не только к делу, но и к другому работнику. Разумеется, правила и Порядок в целом отнюдь не нейтральны к целям — они формируются под цели организаций; цели определяют содержание правил.

Происхождение таких правил может быть трояким, они бывают:

- *заданные* извне или по подчинению;
- *договорные*, т.е. выработанные совместно участниками взаимодействия;
- *спонтанно* сложившиеся, привычно соблюдаемые.

Правила, появившиеся двумя первыми способами, назовем волевыми, сознательно и целенаправленно сформулированными. А те, которые появились третьим способом, будем считать социокультурными *нормами*. Между волевыми правилами и социокультурными нормами очень трудные отношения.

Зачем вообще нужен Порядок? Чтобы снизить бесконечное разнообразие элементов и состояний среды, — во-первых, и не допустить столкновения

множества воле, интересов, во-вторых. Ибо бесконечное разнообразие создает чрезмерно неопределенную, конфликтную среду, в которой трудно и опасно находиться, не то что действовать. Сложность текущей обстановки и непредсказуемость будущей, не говоря уж о более далекой перспективе и непредвидимых последствиях вполне, казалось бы, разумных действий.

Но разве в начале этого раздела мы не утверждали, что как раз накопление количества волевых правил, составляющих сердцевину вещества организации, и создает огромные риски **новой неопределенности**? Утверждали. Ведь чем больше правил, тем выше вероятность противоречий между ними! Законодательству едва ли не каждой страны свойственна такая болезнь: рассогласованность между законами, подзаконными актами, ведомственными инструкциями.

Да, введение в социальную среду правил способно снизить неопределенность, но лишь до какой-то степени. До какой же?

**Порядок и есть такая мера соотношения между волевыми правилами и социокультурными нормами, между планируемым и спонтанным, которая обеспечивает наибольшую жизнеспособность организациям всех масштабов:** фирменных, государственных, мировых. А эти организации погружены в социальные среды, социумы. Их жизнеспособность, благополучие их обитателей (личностей, групп, семей, объединений, слоев и т.п.) прямо зависят от качества Порядка. Бывают среды, социумы, которым очень трудно вырабатывать самим или осваивать привнесенный извне Порядок. Они страдают и мечутся в поисках «сильной руки» или иных заместителей. Недостаток Порядка — источник многих бед и отсталости, болезней личности и общества, недаром ему придается почти сакральный смысл<sup>1</sup>.

Центральный вопрос тут — какая мера такого соотношения должна быть принята в разных средах? Об этом — вся книга.

Но упомянутые выше трудности в отношениях между заданными и договорными правилами с одной стороны и социокультурными нормами — с другой не исчерпываются только поиском баланса, который всегда конкретен. Дело еще в том, что волевые правила постоянно теснят нормы, норовят заменить их собою. Нормы сопротивляются, прячутся в тень организационных культур и субкультур. Иначе говоря, правила активны, инновационны. Нормы инертны, консервативны. Хотя это не значит, что первые обязательно совершеннее вторых. Зато они гораздо уязвимее, слабее и менее устойчивы. Особенно это касается заданных правил. Последние создаются профессионалами (менеджерами, юристами, консультантами). Достаются они дорого, трудно внедряются, чаще нарушаются.

<sup>1</sup> В концепции нравственного богословия Порядок занимает свое место. «Сердце довольно верно подсказывает необходимость порядка; а даже если бы в силу своего расстройство и импрессионичности ничего и не подсказывало, сам порядок предусмотрен в числе нравственных ценностей», — пишет протоиерей Русской православной церкви Владислав Свешников. См. его «Очерки христианской этики» (М.: Паломник, 2000. С. 283).

Дезорганизация касается их прежде всего. Если хаос есть отсутствие Порядка, то **дезорганизация есть нарушение правил Порядка**. Нарушение происходит в следующих вариантах (привожу по нарастающей):

- **расшатывание** Порядка, когда границы правил становятся неопределенными, размываются и следование им трудно оценить, как и отклонение от них<sup>1</sup>;
- **несоблюдение** Порядка, когда некоторые правила не воспринимаются средой и переходят в разряд т. н. недействительного Порядка;
- **дезинтеграция** Порядка, когда одни участники взаимодействия следуют правилам, а другие нет или же руководствуются другими правилами;
- **противоречивость** Порядка, когда одни правила исключают другие, исполнение одного означает нарушение другого;
- **разрушение** Порядка, когда он отменяется фактически, отрицается самим поведением людей.

Дезорганизация есть вычитание Порядка. Нетрудно увидеть, что подобным вычитанием занимаются не только исполнители правил (т. е. люди, для деятельности которых эти правила созданы), но и авторы, создатели Порядка (по ошибке или замыслу). Как законодатели, так и законополучатели. Ведь еще на стадии разработки, дополнения Порядка, его создатели нередко производят три основные предпосылки, точнее, три типа дефектов правил:

- формулировки правил не только допускают, но и предполагают **разное толкование** их смысла;
- правила **не согласованы** между собой и противоречат одно другому;
- правила не сопоставлены с особенностями конкретной среды, на упорядочение которой они направлены, не оценена их **применимость** в данных условиях.

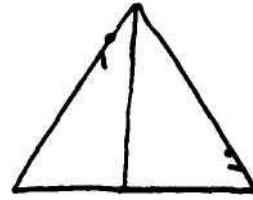
И последнее о соотношении понятий хаоса и дезорганизации. На глобальном, региональном и локальном уровнях, как мы ранее выяснили, вещество организации, Порядок все плотнее наполняют собой социальное пространство. Поэтому в социуме **все меньше возможностей для хаоса и все больше — для дезорганизации**.

---

<sup>1</sup> Люди всегда испытывают правила на прочность, а ограничения — на строгость. Поэтому правила могут быть эффективны только при специальной поддержке их.

## Часть I

---



# СИНЕРГИЯ

- От синергиков до энтропиков
- Синергичный социум
- Синергичная организация

Существующей теории организации трудно ответить на вызовы нового времени, хотя и сама она сильно изменилась — от классической (Ф У Тейлор А Файоль) к неоклассической (Э Мэйо, Ф Ротлисбергер) и к т н современной (Г Саймон) Как и в любой науке что-то объясняет классическая физика, но для некоторых явлений потребовалась квантовая теория, геометрия Евклида оказалась недостаточной для описания пространства, каким его увидел Н Лобачевский В теории организации пора начать новый этап, ибо в организационной среде дает о себе знать некоторая субстанция, для анализа которой нужен новый язык

Это обнаружилось не вдруг Предпосылки нового подхода вызревали давно Теперь пора их осмыслить в единой концепции и пустить в дело

## Глава 1

# ОТ СИНЕРГИКОВ ДО ЭНТРОПИКОВ

Драгоценное вещество организации неисчерпаемо в своих проявлениях. Его можно разрабатывать вглубь, как и всякий ресурс — до тончайших фракций. Вот что там открывается.

Организации любого масштаба (государства, города, фирмы, подразделения) образуются из множества элементов: целей, связей, правил, персонала, финансов, оборудования, решений, ценностей и т.д. Это очевидно. Но нас интересует не сам по себе элементный состав организаций. Нам важнее **энергетические свойства** указанных элементов, их способности оказывать воздействие на оргсреду и ее окружение.

Эти энергетические свойства, способности так или иначе воздействовать на деятельность организации, производить в ней и вовне разные эффекты, оказывать конкретные влияния на состояния организации я предлагаю выделить как особый объект исследований и разработок. Такой объект есть *словое поле* организации, где действуют противоречивые оргпотенциалы.

Тем или иным оргпотенциалом обладает каждый элемент организации. Давайте оргпотенциалы систематизируем и выясним взаимосвязи между ними, чтобы лучше регулировать их проявления (активизировать нужные, гасить вредные, придерживать одни или искать другие). Эти оргпотенциалы не только противоречивы, но и разнонаправлены, поэтому столкновения и дисбалансы между ними приводят к дезорганизации. Этот источник дезорганизации тотален и очень глубок. Мы имеем тут дело с сущностной дезорганизацией, свойственной всем оргсистемам и средам.

Конечно, выделение нового объекта требует новых понятий, языка описания и инструментария, соответствующего его специфике.



## 1. ДРАМА ТРЕХ ПОТЕНЦИАЛОВ

Итак, на силовом поле организации действуют потенциалы разной направленности. Некоторые из них дают этой среде мощную динамику, другие лишь удерживают стабильность, третьи действуют разрушительно. Иначе говоря, здесь предлагается взгляд на организацию предприятия, государства, человечества как на взаимодействие трех сил. Это:

- **синергики**, т. е. такие цели, мотиваторы, компетенции, ресурсы, которые создают в социально-организационной среде конструктивное напряжение, инновационность и проактивность, ориентацию на максимальные достижения с множественным эффектом;
- **синкретики**, т. е. Порядок и меры по его поддержанию, оказывающие охранительное действие на удержание целостности, постоянства, преемственности состояния, управляемости;
- **энтропики**, т. е. факторы ослабления или разрушения Порядка, деструктивного напряжения, рассогласования с последующими потерями, разнообразной дезорганизацией.

Синкретики — база любой организационной среды, основа ее Порядка. Надо упорядочить эту среду, защитить от энтропиков. Но для прогресса требуются синергики.

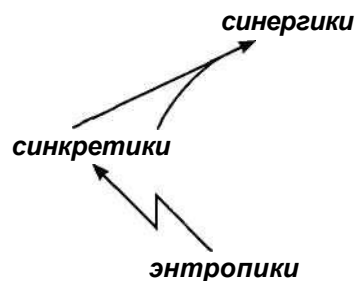


Рис. 1.1. Взаимодействие организационных потенциалов

Все эти силовые векторы действуют одновременно в каждой организационной среде, слаженно или противоречиво взаимодействуя между собой. Важен вопрос о преобладании какого-то из них, о выборе способов воздействия на их проявления. Разумеется, они не равноценны. Но ценность их меняется в зависимости от идеологии участников, стадии развития организации, состояния внешней среды и проч. Надо признать: некоторые синергики могут переходить в синкретики и даже в энтропики.

Однако же здесь я предлагаю исходить из того, что принцип развития объективно и повсеместно заложен в природу хотя бы из-за постоянного роста потребностей, жажды обновления и тому подобных причин. Нам дано

только достойно встроиться в неизбежность развития, управлять им как процессом, выработать свою ориентацию и по возможности не терять ее. И если это принять, то поиск и создание синергиков, выработка методов их формирования для людей современной цивилизации — приоритетны. Говоря пока вообще, потребность в синергиках у организаций политических и коммерческих выше, чем у государственных и муниципальных. При этом бесспорна также потребность и в синкретичности. Именно последняя может противодействовать энтропикам. И она же сдерживает синергиков.

В чем проблема?

Ведь, казалось бы, синкретики — это сохранение Порядка, синергики — его развитие, а энтропики — дезорганизаторы. При такой простоте не нужны были бы новые понятия. В том-то и дело, что *источником дезорганизации могут быть все три.*

Разве неизвестно, как соблазнительные новшества, внедряемые в ускоренном режиме и под нажимом, взрывают Порядок? Как это бывает? В конце 80-х я участвовал в консультировании процесса приватизации плодоовощного комплекса Москвы. Одновременно с нами группа консультантов из Западной Европы предлагала распродать московские магазины «Овощи — фрукты» на аукционах. И некоторые из них уже были таким образом приватизированы с угрожающим результатом: новые владельцы сразу же выскребали все прежнее оборудование и ассортимент и открывали в этих помещениях торговлю компьютерами и прочей электроникой, на что тогда в Москве был ажиотажный спрос, а рентабельность составляла сотни процентов. Становилось ясно, что при таком способе приватизации Москва лишится пяти т. н. политических культур (картошка, капуста, морковка, свекла, лук), и мы получим социальный взрыв. Не без труда нам удалось настоять на приватизации этих магазинов через коммерческий конкурс, который обязывал новых владельцев несколько лет сохранять прежний профиль торговли.

Еще пример. На заводе закупили новый высокопродуктивный станок-робот. Он способен был с гораздо лучшим качеством и более высокой производительностью заменять нескольких рабочих. Поначалу его дороговизна казалась несущественной в сравнении с эффективностью, но вскоре обнаружилось, что остальные участки производства не способны обеспечить загрузку новых мощностей. Станок простаивал, и это легло тяжелым грузом на себестоимость. Так что синергики тоже могут разрушать. Иногда происходит взаимопревращение оргпотенциалов.

Тревожный вопрос: *неужели все синергики энтропийны?* Или могут стать такими?

Синкретики, конечно, сами по себе склонны к консерватизму и иногда задают организациям, государствам столь высокую инерцию, что она приводит к накоплению в них стагнации; они «загнивают», перерождаются. Синкретики могут быть хуже энтропиков, точнее — неожиданно превращаться в них. На закате советской власти была предпринята последняя серьезная

попытка спасти ее, власть, в ходе т. н. андроповских реформ. В пяти отраслях промышленности проводились довольно серьезные эксперименты. Я изучал ход одного из них в легкой промышленности в Белоруссии. Мне и сейчас не стыдно за те предложения, которые мы тогда выдвигали на суд экономического отдела ЦК КПСС и Совета министров. Более того, наши предложения там принимались весьма благосклонно: нас хвалили и благодарили. Однажды мне даже удалось опубликовать главные идеи так и несостоявшейся реформы. Но каждый раз положительная оценка, которую давали нашим рекомендациям, заканчивалась одним и тем же словом: «...преждевременно».

А вот энтропики вполне могут быть полезны, например, очищая Порядок от вредных правил, материалов, структур. Общеизвестно т.н. творческое разрушение. Но это сознательно вводимые, управляемые энтропики. Хотя многим из нас доводилось видеть и стихийно-санитарную роль их. К примеру, стремительный скачок цен на нефть в 1970-е годы, грозивший подорвать экономики развитых стран, вызвал мощный поток инноваций в энергосбережении, намного уменьшив химическое и тепловое загрязнение природы.

Энтропики могут быть замечательными синкретиками. Вспомните, что такое гомеопатия? Она предполагает введение в организм малых доз яда, которые приводят к его излечению. Еще сильнее пример — вакцинация. Человеку или животному вводят небольшие дозы возбудителя болезни, и легко переболевший организм получает надежный иммунитет. Так же и закаливание холодом. А вот пример перехода энтропика в синкретик в социальной сфере: разрешение конфликта. Иногда консультанты, руководители, сами конфликтанты идут на намеренное обострение конфликта, чтобы найденное его решение восстановило более прочную стабильность, согласованность интересов, целей и действий.

Теперь одно важное замечание: синергики, синкретики, энтропики не есть сами люди, предметы, действия, а свойства их: способность играть некую роль в среде. Это энергетические векторы, воздействующие на среду каким-то из трех способов. Поэтому я предлагаю называть их именно так: **разнодействующие оргпотенциалы**, которыми заряжены те или иные управленческие решения, типы людей, условия жизни и работы, информационные технологии и проч. Нечто вроде валентности, магнетизма, заряда, цены, смысла, репутации, которые могут создавать, излучать, производить одни и те же или совсем неодинаковые субъекты, объекты, предметы. Оргпотенциалы не могут быть согласованы полностью, так чтобы один всегда служил подкреплением другому. Обычно они в борьбе.

#### ***Что из этого следует практически?***

Посмотрите на свою организацию.

- Есть ли у нее синергики? Кто или что выполняет эту роль? Достаточно ли их? Что подавляет или активизирует их действия? Какие синергики вы готовите на будущее?

- Надежны ли в вашей организации синкретики? На чем держится целостность организации, единство целей и действий в ней? Велик ли запас прочности организации? Не слишком ли эти синкретики сдерживают действия синергиков? Не могут ли какие-то важные синкретики ослабеть, порваться?
- Оцените силу и направленность энтропиков, которых тоже немало в организации. Какие из них особо опасны? Как их можно исключить или ограничить? Откуда могут появиться свежие энтропики? Получится ли предупредить их? Какие синкретики надо усилить в организации, чтобы риски от энтропиков взять под контроль?
- Какие еще вопросы во взаимодействии и соотношении этих оргпотенциалов я должен был бы поставить? Ведь в каждой организации это складывается по-своему<sup>1</sup>.

### **А что это означает методологически?**

Предлагаю вам *теорию синергичной организации*, согласно которой предметом исследований и разработок является взаимодействие трех оргпотенциалов (синергиков, синкретиков и энтропиков). Методологический аппарат этой теории предназначен для диагностики организации, оптимизации ее функционирования, а также вывода организаций разных масштабов на синергичный уровень развития.

Основная проблема, решаемая теорией синергичной организации, — постоянно меняющиеся противоречия между тремя оргпотенциалами.

Основная задача этой теории — поиск меры конструктивного напряжения между тремя оргпотенциалами с преобладанием синергиков.

---

Теория синергичной организации содержит ряд концепций, раскрытие которых последует дальше на материалах, различных по масштабу и содержанию. Так что проследим за драматическим взаимодействием этих потенциалов на уровнях человечества, социума и организаций.

## **2. АЗАРТ ПРОГРЕССА**

В истории человечества доминирует культ синергиков. Наверное, самым первым из них была сама организация — то ли открытие, то ли изобретение таких способов построения взаимодействия между людьми и техникой, которые создавали исторические эффекты. Как колесо, например. Ну а послед-

---

<sup>1</sup> Настороженно выслушав рассказ об оргпотенциалах, один мой клиент спросил: «Ну и какой, к примеру, энтропик вы обнаружили в моей фирме на этой неделе?» — «Ваш приказ о системе премирования», — ответил я.

ним из мощных синергиков стал Интернет. Прогресс всегда — а сегодня особенно — вызывает подозрительное отношение со стороны некоторых идеологий и религий. В нем видится не только извращение, но и путь к гибели человеческого рода. Какие-то из этих подозрений оправданны, хотя бы по главной причине, которая была указана во введении к этой книге: ускорение изменений происходит в ситуации нарастающей неопределенности и взаимозависимости мира. Но есть и обратные доводы. Прогресс задан нашему миру через:

- закон возрастающих потребностей человечества в материальных, духовных и прочих благах;
- стремление его к повышению уровня здоровья и долголетия;
- стремление его к новизне; к познанию неизвестного.

Есть, наверное, и другие двигатели прогресса, объективно и неумолимо побуждающие нас к высшим достижениям во всем, к производству синергиков. Какие эффекты можно назвать синергичными?

Во-первых, *множественные*, проявляющиеся в разных сферах (например, лазер).

Во-вторых, *взаимоусиление* от какого-то сочетания (например, правильно построенная управленческая команда).

В-третьих, *длительность* действия (стратегические бренды).

В-четвертых, превращение «*минусов*» в «*плюсы*» (точки затрат в точки прибыли).

В-пятых, *проактивность* решений, не столько реагирующих на изменения, сколько упреждающих нежелательные или вызывающих желаемые изменения (фирма класса market-maker).

Таковы основные проявления синергиков. Ну а сами синергики, точнее, их носители — это что, кто? И почему они способны производить такие эффекты? Разделим их на две условные группы.

*Естественные синергики:*

- такие жизненные *ценности* людей, которые в определенных условиях могут мобилизовать их высокую активность;
- *личности и группы*, способные к творчеству, харизме, пассионарности, лидерству;
- *эмоции*, чувства, социальные настроения, вызывающие подъем активности людей;
- *взаимное сравнение*, вызывающее состязательность и конструктивное напряжение в социальной среде.

*Искусственные синергики:*

- *инновации* базового типа, порождающие вторичные и третичные нововведения;

- *цели* стратегического уровня;
- *методы* работы, мотивации, выработки решений, дающие названные выше эффекты.

Обратите внимание на то, что естественные синергии богаче искусственных. Их не только больше — они неисчерпаемы. Источники прогресса действительно объективно встроены в природу социума. И еще: естественные и искусственные синергии вполне сочетаемы, и там, где это удастся, проявляются самые сильные эффекты. Скажем, если некоторые ценности и эмоции соединить с целями. Более того, именно через сочетание и степень проявления разных синергиков создаются конкурентные преимущества организаций, регионов и стран.

Вернемся, однако, к опасениям антипрогрессистов. Сначала возражение: как мы видели выше — природа сильнее, и она недоговороспособна, ее не изменишь. А теперь давайте придем к согласию в новом вопросе.

Центральная проблема дезорганизации — *как при такой страсти к синергиям обеспечить такие синкретики, которые защитили бы от самых грозных энтропиков?*

В этой драме трех потенциалов есть некоторые надежды. Даже в следующем разделе.

### 3. МИР ОЧЕНЬ ТРЕУГОЛЕН. НЕ ЗАМЕЧАЛИ?

Будет жаль, если у категории «синкретик» создастся позорная репутация консерватора, ретрограда, давящего обруча на корпусе прогресса. Синкретик, конечно, таким бьшаает. Но творческая природа его — в другом. Хочу объяснить ее метафорически.

Итак, количество названных потенциалов именно три. Возможно, тут — неосознанное стремление уйти от дихотомии: «плюс — минус», «добро — зло», «жизнь — смерть», «Бог — дьявол». Но дихотомии образуют всего лишь линии. Это простейшее построение модели мира, характерное для мышления древних, но даже им была заметна скудость прямой линии. На ней, конечно, помещались промежуточные состояния как нечто среднее между полюсами, но познание обнаружило экватор, расположенный совершенно вне полюсов, вне линии. Главное же — линия не образует фигуру. Элементарную и основную фигуру, на которую способны линии, образует лишь треугольник.

Смотрите: трапеция, прямоугольник, квадрат — сложенные треугольники. Окружность — как бы одинаково выпуклые стороны его. Иерархия как основа социальной организации выглядит пирамидой. Когда-то теоретики пытались найти организационный первоэлемент. Они назвали его «орг»: руководитель и два подчиненных. Минимальная оргсистема, клеточка любой организации. Именно треугольник дал возможность перейти от линии к фигуре.

Если Вселенная началась с Большого взрыва, то вытянувшиеся из него линии развития расходились под разными углами и во множестве терялись где-то в пустотах галактик. И с тех пор много «взрывов» разной силы вызывает появление противоречивых линий интересов и действий. На Земле, в социуме, в организациях это движение из общих точек происходит непрерывно и повсеместно. Нет ни одной религии, которая не стала бы когда-то делиться на толки, секты, церкви. Нет государства, которое не подошло бы к необходимости делиться на разные ветви власти. Любая организация вынуждена расходиться по подразделениям, делить свои цели на подцели.

Образно выражаясь, Большой взрыв породил мир непрерывных катетов, разбегающихся и раздирающих целостность этого мира. А без нее — конфликты, дисфункции, неопределенности. Соединить разбегающиеся катеты способна лишь Гипотенуза, приводящая их к целостности, образующая из них треугольник.

Гипотенуза вытягивается в вечном поиске конца другого катета, и если найдет путь к нему — сомкнет фигуру. Бывает, совсем ненадолго... Ибо катеты меняют длину.

В этом смысл динамической, творческой синкретики. Гипотенуза — это переговоры, соглашения для достижения Порядка. Это согласование интересов, которые по природе своей подвижны. Зато Порядок получается живой и дееспособный.

Получается, что в исходной точке действует синергик — угол, но из него выдвигаются энтропики — катеты, и только гипотенуза может стать для них необходимым синкретиком. Это ей трудно, не от каждого катета дотянешься до другого, поэтому разрывы, отчуждения и потери неизбежны.

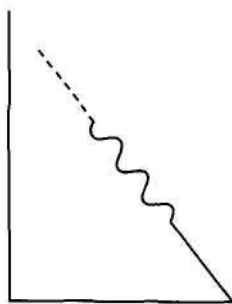


Рис. 1.2. Метафора динамической синкретики

Значит ли это, что гипотенуза, создавая целостность, должна максимально стягивать концы катетов, превращая прямой угол в острый? Ведь гипотенуза возможна только напротив угла в 90 градусов, т. е. там, где катет восстает как перпендикуляр.

Впрочем, не будем нарушать условности этой аналогии, поскольку продолжение ее слишком далеко уничтожает метафору. Смысл ее в следующем: управление по необходимости должно мыслить синкретически не только тогда, когда теряется управляемость, возникают конфликты, рассеиваются цели, уходят ценные сотрудники, снижается мотивация на достижение общеорганизационных целей, но и упреждая таковые, улавливая слабые признаки их появления. Это постоянная задача — искать и выстраивать гипотезы, восстанавливая согласованность действий.

Не пренебрегайте синкретиками, у них есть свое уважаемое место. Наверное, первым естественным синкретиком была *иерархия* — старейший и вечный треугольник. Она образовывалась за счет отчуждения части своей воли людьми (добровольно и принудительно) в некий центр. Отчужденная туда воля концентрируется на вершине пирамиды и поступает в распоряжение тех, кто там находится. Так образуется власть. При всем возможном контроле над ней с нижних этажей пирамиды у нее всегда есть диапазон выбора — поступать с отчужденной ей волей по своему усмотрению и даже против интересов тех, чья воля оказалась в ее распоряжении. В этом беда иерархии. Поэтому человечество немало упражнялось в попытках организовать себя без нее, но безуспешно.

Из мощных синкретиков можно назвать также идею *греха* с охраняющими ее заповедями Ветхого завета. Но для подкрепления заповедей потребовалась гигантская церковная организация.

Главный же синкретик всегда и везде — государство. Оно создает самый сложный искусственный синкретик в виде социального Порядка — права и законности. Объективно у государства всегда есть свой предмет упорядочивания: обеспечение целостности социума. Ведь у последнего существуют такие задачи, которых нет ни у одного индивида. Например, никому не нужно и не хочется платить налоги, они нужны только социуму в целом. Или рождаемость. Если на уровне социума увеличение числа пенсионеров и уменьшение числа работающих — проблема, то никто из граждан ее решение не принимает на свой счет.

Однако разрастание Порядка, культ целостности приводит к формированию т.н. *синкретического общества*. Его особенность в пренебрежении индивидуальностью, когда человек ценится не столько сам по себе, сколько за свою принадлежность к клану, нации, государству. Разумеется, синкретическое общество складывается и стихийно, как тип политической культуры. Синкретическое общество инертно, сдерживает индивидуальные проявления, выравнивает людей. По большей части такое общество характерно для Востока. Это та его специфика, которую принято называть «азиатчиной».

Впрочем, синкретическое общество может создаваться и сознательно, как своего рода властный синкретический рефлекс. Это когда государство, организация от страха перед энтропиками и синергиками (которые слабая власть постоянно путает или не различает) рефлекторно стягивают верхний конец



вертикального катета вниз, превращая устремленный ввысь прямоугольный треугольник в коренастый равнобедренный. Тогда синкретика получается *инертной*. Равнобедренный треугольник куда устойчивее прямоугольного. А если пространства много — в куб, в сейф с замком. Там уже нет возможности для свободных соединений. Все концы глухо спаяны.

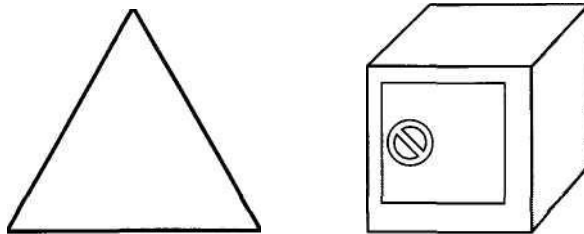


Рис. 1.3. Метафоры инертной синкретики

Такая синкретика стягивает как клей, бетон, чугун. Она тяжела и неэластична. А меняется только через разрыв.

Сопоставление рисунков озадачивает тонким и незавершенным образом вверху (рис. 1.2) и прочностью нижних метафор (рис. 1.3). Да, динамика синергична, переменчива и бесконечна. Статика меняется резко энтропийно, она просто разрушается. Слабая мощь.

#### 4.0 ГРАНИЦАХ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

Вступление в данную проблематику требует некоторого пересмотра привычной методологии. Здесь я хотел бы поставить под сомнение культ системного подхода, уже несколько десятилетий господствующий в массовом сознании едва ли не всех профессионалов. У образованных и творческих людей слово «система» стало фигурой беглой речи. «Система моих друзей», — сказал как-то один писатель.

Но это очень ценная методология, со своими возможностями и ограничениями. Мы мало чего сможем понять в обсуждаемой проблеме, не заглянув за границы системного подхода. Ибо оргпотенциалы очень *слабосистемны*.

#### Откуда эта крайность?

Почему в науке появляются *тотальные категории*?

Было время, когда все сущее называли энергией. Потом весь мир и каждая из его частиц обозначались как информация. «Система» в таком качестве — видимо, последняя по очереди (но могут появиться и новые) научная категория с тотальным смыслом.

Можно предложить несколько ответов на этот вопрос «почему?».

Первая причина в том, что жажда тотальных категорий возникает от нетерпимости к неполноте, незавершенности и противоречивости человеческого знания, от стремления привести его хоть к какому-то исходному знаменателю. Это дает некоторое спокойствие уму и уверенность в окружающем и окружаемом мире.

Вторая причина — страх перед непознаваемой и самопроизвольной реальностью, как, впрочем, и нереальностью, перед пугающей неопределенностью происходящего внутри и вовне, перед мраком неизвестности и случайности. Тотальная категория дает защиту слабой мощи человеческого интеллекта, духа, да и просто укрепляет нашу психику.

Третья причина, вероятно, религиозная: вера во всеединство, в самый общий и универсальный источник сущего. Если он есть, то все создано по некоему абсолютному принципу, который можно проследить везде.

Четвертая причина — профессиональная: тотальные понятия работают. Они становятся инструментом, конструктом анализа-синтеза, разработки проектов и создания много чего действительно полезного. Этакие мыслительные синкретики. Что плохого?

Иначе говоря, такие категории нужны по разным причинам и с разным назначением. Другое дело, что научное сознание, как и массовое, не может обойтись без мифологизации, т. е. беспредельного любования какой-то из этих категорий, доходящего до эстетического экстаза. Системно все, уже нет ничего, что не может трактоваться системно. Стыдно выглядеть несистемно. Системность и совершенство уравниваются, и эстетика переходит в этику: недостаток системности осуждается и обвиняется.

Сейчас приходится говорить о застое в системном подходе — нет новизны, одни повторы многолетней давности. А главная причина — его абсолютизм. Сам вопрос — а есть ли границы у системного подхода? — вызывает недоумение и подозрение в кощунстве. Я задавал этот вопрос индивидуально и публично, и ответы, хотя и с некоторой задержкой, пока распределялись от отрицания до сомнения. Дальше сомнений у моих респондентов дело не шло.

Но давайте все-таки разработаем эту тему. В самом деле — как может не быть пределов использования любого понятия в нашем мире столь высокой условности и относительности? Даже простой опыт человеческого существования то и дело выходит за границы системности.

## **Дело в мере**

В личности любого из нас действуют взаимоисключающие стремления, никакой целостности не допускающие. Как мы с этим обходимся? Рискованно балансируем, то и дело срываемся. Кризисы, стрессы, катастрофы разных масштабов. Они не менее сущностны, чем гармония. Правда, эмпирические

аргументы ненадежны. Ведь с точки зрения здравого смысла Солнце ходит вокруг Земли, а не наоборот. В этом легко убедиться — выйди да посмотри. По здравому смыслу парусник не может идти против ветра, и только специальный расчет показал такую блестящую возможность. Поэтому надо обратиться к научным доводам.

Тогда культ системного подхода выступает как разновидность хорошо известной патологии научного мышления, называемой сайентизмом. Отношение к любой методологической теории как к абсолютной неприемлемо для научного мышления. Обращение к такой теории в науке не может обходиться без вопросов: а в каких границах она верна, где пределы ее применения?

Системность имеет двойную природу. Во-первых, это методологический прием в познании и решениях. Во-вторых, это объективное свойство реальности. И в том и в другом случаях можно говорить только о какой-то *мере системности*, большей или меньшей. Ибо если мы хотим создать нечто в целостной взаимосвязи, то когда-то столкнемся с тем, что эти связи приходится ограничивать субъективными возможностями их охвата нашим разумом и инструментарием. В то же время целостность взаимосвязей в самой реальности то и дело прерывается чем-то бессвязным и выпадающим из данной целостности.

Показательна судьба самого понятия «система». Поначалу оно оснащалось столь богатой атрибуцией, что едва не слилось с понятием «организация». Например, среди системных признаков числилась иерархичность. Но в дереве иерархия не обнаруживается, хотя оно, конечно, система. Среди системообразующих признаков побывала даже цель. Однако и масштаб целепологаания, например в биоте, был резко сужен до уровня телеономии, т. е. «встроенной» цели. Далекое не всегда удается выделять и подсистемы как структурный признак системы. Из универсальных признаков системности в конце концов остался один — *целостность* — применительно к объекту или концепции. Да и целостность все чаще размывается вопросом о ее завершенности или ограниченности. Но и в таком, остаточном, виде категория «система» применима довольно широко.

### **Где кончаются системы...**

Системность есть ценнейшее методологическое восполнение действительности, синкретическая условность, которая помогает преодолевать ее неопределенность. Скажем, необозримое разнообразие может стать вполне обозримым через классификацию и систематизацию, будь то биологические виды или психотипы личностей. Или бесконечность Вселенной, невыносимую для человеческого разума, можно хоть как-то представить через группировку наблюдаемых или воображаемых объектов ее. Но эта методология не всесильна.

Во-первых, существуют *малосистемные объекты* или процессы, например творчество, особенно художественное.

Во-вторых, *неполнота систем*, особенно естественных. Например, русский язык включает много правил, но правил постановки ударения нет, каждый случай — особый.

В-третьих, *противоречивость элементов в системах*. Например инстинкты и мораль, чувства и разум в личности — противоборство между ними нередко антагонистично.

В-четвертых, *несистемные сбои* (случайности, ошибки и т.д.).

В-пятых, *абсолютная сложность* существующей и воображаемой реальностей, принципиально недоступная человеческому разуму. Она проявляется в огромном разнообразии элементов и связей, а также в объемах, протяженности объектов этой реальности. Сфера непознаваемости будет всегда.

В-шестых, *относительная сложность* — то же, что и выше, но в принципе доступная пониманию.

В-седьмых, объекты *несистемной природы* — эмоции, ценности людей, интуиция, а также национальные и профессиональные общности и т.п.

Возьмем для примера, казалось бы, самый системный после техники объект — организации (предприятия, учреждения). Это системы искусственные, самопроизвольно они не возникают. Однако komponуются они из элементов разной природы: цели, техника, люди, финансы, помещения, бизнес-процессы, функции и т. д. Системная часть организаций создается целенаправленно и довольно стандартизованно, но персонал вносит в нее свои характеры, жизненные планы, индивидуальности, настроения, ценности, которые взаимодействуют хаотично, сочетаясь или конфликтуя между собой. Таким образом, мы неизбежно получаем в организации *внесистемную* среду, не поддающуюся никаким способами приемам систематизации. Некоторые из этих элементов становятся *контрсистемными* факторами, противодействующими системной природе организации, и конфликтуют с ней. Например: в организации проявляются все семь перечисленных выше границ системности. Некоторые из них приводят к образованию организационных патологий в виде дисфункций организаций, т. е. устойчивых причин ее целенедостижения. Организационная система как бы погружена в несистемную среду: то продвигается в ней, все больше охватывая ее, то уступает ей, подвергаясь деформациям.

Организационная культура — в высшей степени малосистемный объект. Выражение «система ценностей», часто употребляемое гуманитариями, — по большей части фигура речи, наукообразное обозначение неопознанного объекта. Ведь в организационной культуре складываются как согласующиеся между собой ценности, так и антагонистические. Я не имею в виду здесь те, которые сбалансированы между собой. Например, интересы работодателя и наемного служащего: раз уж обе стороны сотрудничают, значит, баланс найден и системность достигнута. И не только в оплате-заработке.

Большинство работников приходит в организацию применить и развить свой потенциал, и самореализация для них — именно та ценность, которая вполне гармонично соединяется с производительностью, прибыльностью, эффективностью и другими подобными ценностями создателей и руководителей фирмы. Но для значительной части работников такие ценности, как достижительность, карьера, совершенно чужды, хотя для менеджмента они выступают как важный ресурс. Хищения, брак, недисциплинированность есть следование определенной категории работников ценности обогащения любой ценой. Такие внесистемные факторы переходят в контрсистемные.

Несовместимость некоторых ценностей с прогрессом серьезно ограничивает у нас развитие хай-тека. Такая деловая ценность как качество мало распространена у нас. Иначе говоря, подобную социотехническую систему в массовом количестве в России создать невозможно — не позволяет трудовая этика. Это взаимное отторжение именно деловых ценностей. Не из любого элементного состава можно построить желаемую систему. Не на любой культуре можно преуспеть. Через подобный ценностный барьер не перешагнуть.

Системная неполнота заметна в организациях при анализе организационного Порядка. Для преодоления абсолютной сложности разнообразия в деятельности персонала менеджмент прибегает к стандартизации через должности, функции, бизнес-процессы. Но стандарт один, а исполнители его — разные. Одному объем этого стандарта непосилен, а для другого слишком узок. Нет и быть не может средств, которые могли бы полностью соединить организационный Порядок с человеческим потенциалом. Это получается только частично. Но частичен и сам организационный Порядок. Деятели организационного управления постепенно опытным путем подошли к идее: чем более точен, детализирован Порядок, тем более он противоречив и ненадежен — одно правило погашает действие другого. Количество и разнообразие правил становятся фактором дезорганизации, ибо перекрывают возможность управления контролировать их согласованность. Тогда избыточный Порядок становится причиной беспорядка.

Функционирование организаций наполнено многими энтропиками — несистемными сбоями, возникающими чаще всего из-за несовместимости элементов разной природы. Организация в каком-то смысле, конечно, есть машина. Но она всегда еще и человеческая общность, и политическая коалиция (борьба разных групп интересов), и деловой процесс производства продукта, и административный распорядок, и некоторое соотношение индивидуальностей.

Патологические конфликты свойственны не только последним, но и контактам их с любой из названных здесь составных частей организации.

Наконец, чувства, эмоции, настроения по сути несистемны, спонтанны, малоуправляемы, но весьма дееспособны, а то и разрушительны для организации. Такие несистемные явления наполняют функционирование и развитие организаций иногда не меньше, чем бизнес-процессы, берут верх над

последними, дезорганизуют их. Разумеется, связь может быть и обратная, сугубо позитивная. Просто сейчас речь о другом.

Если столь значимые границы системности в такой степени заметны в организациях, то каков масштаб их проявления в социальных образованиях с гораздо менее системообразующим оснащением — поселение, политическая партия, общество, человечество!

### Внесистемные методы

Что же следует из сказанного? Это не жалоба на несистемность мира, а предложение не замыкаться лишь на системном подходе в своем отношении к нему и в работе с его реалиями.

Прежде всего давайте попытаемся *цензурировать* применение понятия «система» к тем явлениям, где его уместность сомнительна. Конечно, оно уже превратилось в популярную фигуру речи, прямо-таки прилипло не только к научному, но и к повседневному языку. Добиваться корректного применения его невозможно, не предложив замену этому понятию там, где реальная мера системности его недостойна. Например, вместо «система ценностей» говорить «совокупность ценностей», вместо «культурная подсистема» — «культурная среда». Ведь говорим же мы вполне разумно: «сфера эмоций», «из области интуиции». Договориться о подобных ограничениях вполне возможно. Хотя примеров положительного опыта такой цензуры человечество знает немного. Какой вульгаризации, например, подверглись такие ценные понятия, как «обратная связь»<sup>1</sup> (так теперь называют любую ответную реакцию), или «оптимальный» с добавкой «самый», или «миссия организации» (понимают под этим просто ее специализацию). Но дело это не безнадежное, если мы начнем спрашивать себя и друг друга: а действительно ли речь идет о системе?

Другой вариант восстановления чистоты данного понятия — расширить ряд так называемых «подходов». Ведь кроме системного, пусть гораздо уже, но применяются и другие:

- социокультурный подход, обращенный к ценностно-нормативным особенностям человеческих сообществ;
- ситуационный подход, применяющийся для обозначения конкретного сочетания разных элементов и факторов, анализа неустойчивого состояния сложного объекта;
- клинический подход, когда имеющаяся информация воспринимается не сама по себе, а как свидетельство или проявление каких-то более глубоких, скрытых за ней явлений (о чем свидетельствует данный факт; что за этим стоит?).

---

<sup>1</sup> В кибернетике оно появилось как прямой, без промежуточных уровней канал информации от периферии сложных систем на центр принятия решений.

Эти подходы как раз и появились для выделения, изучения и разработки объектов с ограниченной мерой системности.

В научной культуре разработаны методологические теории или отдельные методологемы специально для несистемных исследований и разработок. Назову некоторые из них.

*Герменевтика*, которая специально разводит «объяснение» и «понимание». Первое из них производит доказательное, выводное знание. А вот второе как раз и рассчитано на формирование знания, основанного на опыте, созерцании и нестрогих размышлениях. Так, природоведение, социология, психология начинались и развиваются из рефлексии собственной практики взаимодействия человека с природой и другими людьми. Скажем, в теориях организации, управления, коммуникации до сих пор используется сугубо эмпирический материал: наблюдения, догадки, переживания самих авторов этих теорий. Более того, *экспертные суждения*<sup>1</sup> специалистов, не требующие объяснений и доказательств, часто оказываются надежнее измерений и расчетов не только потому, что эти последние не всегда возможны, но еще и потому, что они слишком часто подводят.

Очень показателен в этом смысле такой факт: в 70-80-х годах службы персонала западных фирм отбирали сотрудников, пользуясь мощными батареями тестов, которые математически точно определяли степень соответствия кандидата вакантной должности. Но уже в конце 80-х тесты постепенно стали вытесняться собеседованиями с новичками. Я спрашивал: «Что дает такое собеседование?» Отвечали: «Впечатление». Но что значат неопределенность и крайняя субъективность впечатления в сравнении с математической формулой? Тут не только кризис самой тестологии. Это признание неизбежности перехода к т.н. качественным методам после многих разочарований в количественных оценках тех же способностей или компетенций. Личное заинтересованное восприятие иногда оказывается точнее строгой диагностики.

*«Живая методология»* появилась уже не в сфере исследований, а в инноватике, т.е. в разработке желаемых изменений в поиске управленческих решений. Ее суть в том, что инноватор, консультант, руководитель формируют некоторый процесс совместной деятельности компетентных лиц для анализа ситуации и разработки новшества, которое в начале работы невозможно предвидеть. Более того, сам ход процесса непредсказуем и постоянно варьирует вследствие субъективно-групповых причин. У этого процесса даже нет авторства. Тот, кто его формирует, внимательно следит за возникающими в нем феноменами, делая акценты на наиболее перспективных из них, поощряя коллективное мышление к созданию различных продуктов. И только один или некоторые из этих продуктов будут признаны как приемлемые решения. Живая методология строится на большом доверии к процессу, его

---

<sup>1</sup> Не путать с формализованными процедурами экспертных оценок.

производительной силе. Сами приемы формирования и регулирования процесса по выработке решения тоже не строги и часто импровизационны. Хотя эта методология организационного развития, управленческой практики стала предметом массовой специализации. Впрочем, и подготовка подобных специалистов строится не столько на передаче самих методов, сколько на обучении действием, т. е. создании подобных же процессов, столь же слабо структурированных, но сугубо учебных. Характерно, что вырабатываемые таким образом решения выдерживают огромные риски в практике бизнеса и политического управления.

*Сценарная методология* также создана для решения задач в ситуациях предельной неопределенности, когда моделирование и проектирование ненадежны, бессильны. За отправную точку здесь берется исходное состояние, которое достаточно хорошо описывается, диагностируется. А дальше — из этого исходного состояния условно предполагаются два или три варианта конкретных действий. Столь же условно предполагаются возможные состояния, которые появятся в результате каждого из этих действий. Так сценарий делает первый шаг, включающий несколько пар «действие — состояние». Второй шаг этого сценария таким же, но еще более условным образом отталкивается от всех этих событий через предположение новых действий и новых следствий из них, т. е. состояний. Разумеется, больше двух-трех шагов сценарий не выдерживает из-за чрезмерно большого разнообразия вариантов, а значит, нарастания его относительной и абсолютной сложности.

Где-нибудь на втором или третьем шаге результирующие состояния ранжируются по двум критериям: предпочтительность и реализуемость. Легко представить, что наиболее предпочтительное состояние нередко оказывается наименее реализуемым. Но зато то состояние, где предпочтительность и реализуемость получают наивысшие оценки, считается целью. Таким образом, сценарий строится по принципу «что будет, если?..», в отличие от программы, которая строится в обратном направлении, по принципу «что нужно для?..». Поскольку сценарии предназначены для условий большой неопределенности, они быстро меняются, то и дело отпадают устаревшие или не оправдавшие себя варианты действий-событий. Но в каждый данный момент авторы могут видеть обозримую и наглядную комбинацию возможных вариантов.

*VISION-методология.* И снова тут мы имеем дело с антитезной реакцией на не оправдавшую себя точность той методологии работы с будущим, которая называется долгосрочным планированием. Последняя основывалась на двух постулатах: экстраполяция в будущее существующих тенденций с убеждением: что запланируем, то и получим. Однако по мере нарастания все той же неопределенности (исторической, стадийной, ситуативной) долгосрочное планирование все чаще терпело неудачу, просто не сбывалось, ибо существующие тенденции ломались и прекращались под воздействием новых, совершенно непредвиденных. Прогнозы постоянно отменяются, не подтверж-



даются, наоборот, любой прогноз уже воспринимается как указание на то, чего именно не будет. Тогда появилось т. н. стратегическое планирование, которое отказалось от экстраполяции и предложило прервать постепенность существующих процессов и заглянуть в более или менее далекую перспективу. В этой отдаленной перспективе выстраивается образ желаемого будущего (VISION), в направлении которого и начнется движение из хорошо известного исходного состояния. VISION не есть проект, это именно образ, пожелания с набором каких-то значимых признаков — именно такими мы видим себя через такое-то время. И сам этот VISION меняется по мере приближения к нему, как горизонт. При всей нестрогости VISION-методологии она все же практичнее долгосрочного плана.

### Там есть ресурс

Разумеется, было бы нелепо «отменять» системный подход или открывать какое-то антисистемное движение. Совсем не о том речь.

Как уже было сказано, мы вступаем в новый исторический период, для которого характерно невиданное ранее *усиление взаимозависимости при росте неопределенности и изменений*. С одной стороны, глобализация пронизывает мир новейшими коммуникациями не только для общения, но и для бизнеса. Показательный пример этого — всемирные платежные системы VISA, MasterCard и др. Основатель и долговременный руководитель системы VISA Ди Хок выступил со специальной книгой, в которой он объявил о вступлении человечества в хаордический<sup>1</sup> век. Это значит, что глобальные финансовые технологии, транспортные и телекоммуникационные системы повышают целостность человечества. Но с другой стороны, человечество, народы, организации, личности все больше сталкиваются с невероятными, непредсказуемыми поворотами на всех этих уровнях. Много из того, что выглядело незыблемым, повержено, многое из того, что случилось, не мог предвидеть никто из тех, на чье мнение можно было бы полагаться.

В столь ненадежной среде эти технологические сети оказываются весьма уязвимыми. Хотя и сами угрозы им — неизвестного происхождения. Вот почему системные методы должны и могут быть подкреплены, усилены не-системными ресурсами (подходами, методами, технологиями). В этом и состоит вся суть сказанного выше.

Системный подход был рожден в индустриальную эпоху, он не был изобретен или открыт. Л. фон Берталанфи и А. Рапопорт лишь завершили оформление некоего модуса научного мышления. Так вышло, что не Д. Менделеев с его таблицей или И. Павлов с его сигнальными системами были названы основоположниками (может быть, потому, что работали в России). Концеп-

<sup>1</sup> Слово chaordic (англ.) состоит из двух слов: chaos — хаос и order — порядок. См. Dee Hock, «Birth of the Chaordic Age», Berrett-Koehler Publisher, Inc., San-Francisco, 1999.

туально этот подход созрел давно, но теперь, в электронную эпоху, нуждается в хаордическом переосмыслении. Иначе он иссякнет.

Собственно, системный подход как философская категория сейчас и не развивается, он весь ушел в системотехнику. А она чуждается неточных методов и выводов, видя в этой неточности, неформализуемости не столько природу вещей, сколько неумение работать с этой природой. Впрочем, есть и сдвиги. Так, выше уже говорилось, что тестология оказалась неспособной выявить или учесть какие-то качества личности, которые после приема на работу оказываются еще более значимыми, чем те, которые она улавливала. Поэтому тесты отчасти *были* вытеснены, отчасти дополнены процедурами собеседования, которые стали иметь решающее значение при подборе кадров. В этом профессиональном сообществе возникло новое настроение: ***собеседование важнее тестов.***

В стратегиях крупных компаний и даже государств разработка целей долгое время привычно строилась через усложняющиеся расчеты. Но в последнее время все чаще постановка целей проблематизировалась через вопросы типа «ради чего?». Выяснилось, что сами эти цели сильно привязаны к своим ценностным истокам, зависят от них и эволюционируют вместе с ними. Цели формулировать гораздо легче, чем прояснять стоящие за ними ценности. Теперь нередко можно услышать: ***ценности важнее целей.***

Производственное, экономическое планирование всегда было и остается делом математических моделей. Однако в авангардных бизнес-организациях замечено и оценено, что применение «живой методологии» в самом процессе разработки планов дает такую синергию командообразования от определенного характера взаимодействия участников этой работы, такое их взаимоусиление, обновление коллективного интеллекта, что сама эта работа придает организации больше энергии, чем готовый план. Уже считается классическим выражение: ***планирование важнее плана.***

Стратегическое управление показало, что выход организаций на новые объемы (товарообороты, доли рынка, охват клиентуры, рентабельность, капитализация) возможен только через осуществление нововведений, воспитание на фирме способности к саморефлексии, переход от реактивной к проактивной позиции, повышение квалификации персонала, ускоренное освоение новых методов мотивации, анализа конкурентной среды и т. д. Более того, многие герои современного бизнеса приходят к выводу, что все параметры роста могут быть обеспечены, если организация успешно управляет своим развитием. В профессиональной управленческой среде получает признание следующая формула: ***развитие важнее роста.***

Да и внутри организаций мотивация и карьера все чаще отходят от должностной структуры. Менеджмент и управленческий консалтинг поняли, что максимальную отдачу от работника можно получить, лишь обратившись к его личности, предоставив ему возможность соединить свой ресурс с целями бизнеса. Именно поэтому появилась, например, концепция внедолжностной

карьеры, через принятие работником наиболее органичных для него ролей в организации. Тогда он больше удовлетворен своей деятельностью, поскольку она больше соответствует его склонностям и самоактуализации; его полезность для организации возрастает, и бизнес получает дополнительную эффективность. Не только службы персонала, консультанты по управлению, но и предприниматели склонны считать: *роль важнее должности*.

Современные методы организационного развития и процессного консультирования дают возможность руководителям находить такие решения, которые иначе бы не появились или были бы слабее. Но кроме такого продукта, как проект, план, программа, они развивают управленческое мышление, вырабатывают навыки конструктивного взаимодействия работников разных подразделений, развивают горизонтальные и диагональные связи в организации, что создает устойчивые предпосылки получения новых управленческих продуктов высокого качества. В современной деловой лексике такие эффекты различаются как продукт (конкретное решение проблемы) и результат (формирование нового потенциала в процессе поиска решения). Иными словами: *результат важнее продукта*.

Старомодное управленческое мышление придерживается принципа «оцениваться может только то, что поддается измерению». А для измерения нужны очевидные, объективно фиксируемые признаки. Например, население дифференцируется по «толстоструктурным» признакам вроде пола, возраста, доходов, профессии, места жительства и проч. Но ведь люди голодают не потому, что они рабочие или пенсионеры, а потому, что верят в такие-то идеи и таким-то людям. Подобные «тонкоструктурные» признаки, различающие людей по ценностным ориентациям, способностям, убеждениям, во многих случаях являются определяющими и в организациях. Позиционный анализ организаций показывает, что самые сильные и проблемные — не те разногласия, конфликты, коалиции и неформальные образования, которые вызваны подразделенческой, профессиональной, статусной принадлежностью их участников, а те, которые вызваны разными образами мышления и интересами. Чем больше нам открывается природа социумов, тем больше у нас оснований считать: «тонкие» структуры важнее «толстых».

Не буду спорить, если кто-то сочтет нужным заменить «важнее» на «не менее важно» или добавит к нему «иногда». Главное тут — из глубин системного подхода увидеть и оценить внесистемную реальность.

\* \* \*

Один из критериев профессионализма — определение границ своей компетентности. Высокий профессионал с готовностью указывает на пределы своих знаний и возможностей. Наверное, так должно происходить и с методологическими теориями. Другое дело, что такие границы должны постоянно проблематизироваться: а действительно ли они находятся именно здесь

и не могут быть расширены? Но признание их есть некий культурный императив.

Еще важнее вопрос: что находится за этими границами, с чем приходится соседствовать, а значит, и взаимодействовать, каковы должны быть отношения с этой «заграницей»? Ведь оттуда можно многое получить для подкрепления собственных, внутренних компетенций. Еще лучше, когда с приграничной методологией устанавливается союзническое взаимодействие. Не об этом ли шла речь в данном тексте?

Об этом.

## Глава 2

# СИНЕРГИЧНЫЙ СОЦИУМ

Социумы очень сильно различаются по своему тону, готовности к развитию. Эти различия определяются соотношением названных выше потенциалов. Синергичным можно считать общество, где при достаточном обеспечении синкретических ценностей и механизмов (Порядок, устойчивость к опасным энтропикам) есть возможности для постоянного появления множества синергиков (идеологических, технологических, экономических, политических, художественных, гражданских и др.).

Вероятно, конкурентоспособность стран определяется именно их способностью создавать конкурентные преимущества в виде синергиков. Последние могут быть двоякого происхождения:

- природные, т. е. спонтанно возникающие и слабоуправляемые;
- целевые, т. е. специально формируемые и вводимые в социум.

### 1. ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ С ЦЕЛЕЙ

Вряд ли есть более волнующая и драматическая сфера человеческой деятельности, чем поиск и осуществление целей. Более того, можно утверждать, что основные источники неблагополучия людей (от личности до человечества) лежат как раз в несовершенстве целеполагания. Лучше всего оно поставлено в коммерческих фирмах. Гораздо хуже дело обстоит на уровне государства. В Российском государстве особенно, ибо у нас накопился слишком большой опыт исторических разочарований — и в этой области прежде всего.

## Дело не в дефинициях, но...

Для начала вполне достаточно определить понятие «цель» простейшим образом: цель есть планируемый результат или опредмеченный мотив. Другое дело — откуда цели берутся, по каким причинам эти результаты планируются? По источникам возникновения можно выделить следующие категории целеполагания.

**I. Заданное (пассивное) целеполагание.** Это встраивание целей в деятельность человека, организации, социума объективно или извне. К нему относятся:

- а) целеполагание от *заданий*. Простейший уровень целеполагания, продолжение чьих-то внешних целей, формируемый директивно. Другое дело, что цели-задания неизбежно проходят через личные и групповые интересы исполнителей, преобразуясь в цели-ориентации, т. е. в понимание ими полученных заданий или способов их выполнения. Различия между целями-заданиями и целями-ориентациями могут быть как несущественными, так и блокирующими;
- б) целеполагание от *потребностей* (витальных и психологических). Тут мы имеем дело с т. н. телеономией — целями, органически и неизбежно формируемыми на уровне человека, организации, социума, государства, человечества. Например, потребность в выживании задает разработку систем производства питания и жилища, здравоохранения и проч. Строго говоря, такие цели не являются предметом субъективного выбора. Скажем, прибыль для коммерческого предприятия не выбирается предпринимателем, она является условием существования фирмы на рынке: если прибыли нет — фирма исчезает. Это как дыхание для животного или человека;
- в) целеполагание от *угроз*. Такой уровень целеполагания возникает в ответ на вопросы: чего избежать, чему противостоять? Здесь уже проявляется некоторая субъектность, поскольку угрозы надо обнаружить в отличие от потребностей, которые проявляются сами по себе. Разработка систем безопасности как защитного, так и упреждающего типа — массовая практика человечества во все времена;
- г) целеполагание от *проблем*. Оно возникает из-за случившихся или ожидаемых неудач в осуществлении каких-то планов (препятствия, нехватки, сбои). Проблема есть трудности по преодолению трудностей<sup>1</sup>. Иначе говоря, это не сами препятствия, а то, почему эти препятствия не удается преодолевать. Допустим: глава местной администрации утверждает, что главная проблема — весенние паводки. В действитель-

<sup>1</sup> Формулировка В. А. Чернеца.

ности проблема в том, почему администрация и население не могут противостоять этим паводкам? Типичные вопросы для такого типа целеполагания: что предпринять, где искать решение?

**II. Конкурентное (сопоставительное) целеполагание.** Эти цели возникают от более свободного, но сфокусированного на конкретных задачах выбора. По этим задачам целеполагание делится на:

- а) целеполагание от **борьбы интересов**. Осознание отличий интересов личных, своей группы, организации, страны от таковых у других субъектов. Когда мы обнаруживаем эти различия, то пытаемся отстоять свои интересы либо через согласование их с другими, либо через преобладание, подчинение других. Ключевой вопрос: как победить, выиграть?
- б) целеполагание от **взаимного сравнения**: быть как он; не отстать от того, обойти другого. В таком случае некоторые целевые образцы уже имеются и появляется достижительная мотивация на успех в сопоставлении с другими людьми, организациями, государствами. Конечно, взаимное сравнение — сильный мотиватор человеческого поведения, и каждый из нас хорошо знает это по себе еще с детства. Необходимо только найти целевой вариант и двигаться к нему или превзойти его. Так, для многих государств ориентиром для целеполагания стали страны «золотого миллиарда» или некоторые конкретные из них. Архаически ориентированное целеполагание, напротив, пытается воспроизвести ушедшие когда-то формы теократии (в исламском мире).

**III. Ценностное целеполагание.** Оно становится результатом социального творчества и происходит из следующих источников:

- а) целеполагание от *vision*. Это образ желаемого будущего для себя, своей организации, города, региона, страны. Именно образ, а не проект или план, поскольку так проявляются амбиции или мечты. Основные вопросы в таком целеполагании: каким я хочу стать, к какому состоянию хочу привести организацию или страну, когда это будет достигнуто, какие стадии для этого надо пройти?
- б) целеполагание от **идеалов и идеологем**. Социальные ценности можно разделить на идеалы и идеологемы. Первые есть ценности абсолютные, ценности сами по себе, по отношению к которым невозможно ответить на вопрос «зачем?», — здоровье, счастье, справедливость, любовь и т. п. Вторые суть прикладные ценности практического назначения: качество, законность, конкурентность, демократия. Целеполагание этого типа отвечает на вопросы: что в жизни главное, для чего стоит жить, к чему надо стремиться?
- в) целеполагание от **миссии**. Редко, но оно проявляется на уровне личности, организации, государства, озабоченных своим предназначением.

ем, стремящихся сделать какой-то важный вклад в развитие города, региона, отрасли, страны, человечества. Миссионеры отталкиваются от вопроса: в чем мое, наше предназначение, что мы должны осуществить, что и зачем изменить вокруг себя?<sup>1</sup>

Я распределил эти цели по нарастанию качества — от простейших до высших.

Все эти определения сугубо условны, между ними нет строгих граней, они пересекаются и сочетаются, но образуют некоторый понятийный аппарат, который годится для применения к практике государственного и организационного целеполагания.

Таблица 2.1

### Типология целей

Заданное (пассивное) целеполагание		Конкурентное (состязательное) целеполагание		Ценностное целеполагание	
I		II		III	
От проблем	а	От взаимного сравнения	а	От миссии	а
От угроз	б			От идеалов, идеологем	б
От потребностей	в	От борьбы интересов	б		
От заданий	г			От VISION	в

Мы видим, что цели типа I не есть предмет выбора, они встроены в природу любого социума. Это телеономия, самопроизвольно возникающие цели. Их можно только конкретизировать. Как прибыль для фирмы: если не зарабатываем — уходим с рынка. Не цели, а условия существования. В общем, чистые синкретики — уцелеть бы.

В колонке II целеполагание более субъектное — от борьбы и сравнения можно уклоняться.

Но подлинное самоопределение социума происходит при обращении его лидеров к высшим целям (колонка III).

На таблице 2.1 есть незримая диагональ, ведущая от Iв, г — к IIIа, б. Да, синкретические цели — базовые, но многие страны как раз на синергиках из колонки III смогли успешно решить цели типа I. Скажем, еще недавно сугубо провинциальные и бедные Финляндия и Южная Корея создали сильные мировые и местные бренды, приведшие их к процветанию.

Словом, самое перспективное направление поиска целей страны — там, справа.

Возьмите эту таблицу, читатель, покажите ее мэру, владельцу фирмы, губернатору, президенту страны и спросите: *откуда идут их цели?* Увидите: если это коммерческая организация, то набор источников целепола-

<sup>1</sup> Смысл понятия «миссия» сейчас сильно опошлен и даже извращен (см. об этом дальше).



гания охватит едва ли не все три колонки. Если же государственная или муниципальная — то там будут цели типа 1б, в, г плюс Пб, но в большинстве случаев даже самые честные из них влачат жалкое телеэкономическое существование.

### Так где же наши цели?

В основном цели нашего государства обнаруживаются на уровне заданных, т. е. в пассивном слое целеполагания, идут от витальных потребностей прежде всего. Конечно, вполне оправданно и совершенно необходимо выбрать цели этого слоя максимально полно: т. е. добиться роста потребления продуктов питания, одежды, обуви, медицинских услуг; улучшения условий быта, качества услуг и т.д. Они не могут не входить в цели любого государства, им вынуждены следовать даже диктаторы. Правда, их задает не столько творчество лидеров, сколько тотальный закон возрастания потребностей. Можно возразить: зато поиск средств удовлетворения этих потребностей нуждается в творчестве. Не особенно. У нас в основном это сводится к распределению бюджета.

Возникает некоторый набор государственных целей, идущих от угроз. Но цели эти снова совершенно традиционные. Если угрозы внешние — усилим армию. И мы снова попадаем в тот же замкнутый круг гонки вооружений, измотавшей Советский Союз. Ибо в ответ на нашу ракету «Булава» неизбежно будет создана еще более эффективная ракета на том или этом берегу Атлантики. А если ощущаются угрозы внутренние — усилим контроль над всем, что шевелится, будь то губернаторы и мэры, телевидение и гражданские организации. Так что здесь творческое целеполагание тоже незаметно.

Что же касается целей, идущих от проблем, то проблемный анализ во всей системе целеполагания проявлен очень скудно: мы листаем планы и программы достижения всех перечисленных целей и не можем найти ни раздела, ни акцента на методологии выявления проблем, с которыми это достижение сталкивается или столкнется в будущем. Преобладают жалобы и возмущения. Никто всерьез не занимается структуризацией проблемного поля, т. е. грамотной постановкой проблем, выявлением взаимосвязей между ними с выходом на корневые проблемы, с решения которых и следует начинать преодоление тех сбоев, которые не дают реализоваться нашим реформам. Проблемный подход просто несвойствен, если не чужд, современному государственному целеполаганию России.

Обратимся к активному целеполаганию. Вроде бы есть немалый опыт взаимного сравнения, оно просто напрашивается и постоянно будоражит личное и массовое сознание граждан. Чем чаще они посещают другие страны хоть на Западе, хоть на Востоке, тем больше обостряется это сравнение. Государственная власть реагирует очень вяло: то предлагает сравнивать

нашу страну не с Норвегией, а с Португалией, то повысить конкурентоспособность в целом. Хотя анализ конкурентной среды в глобальном мире действительно был бы интересен. Об этом позже.

А вот цели, идущие от борьбы интересов, заслуживают специальной диагностики. Ведь во властных кругах при всех президентах постоянно идет борьба разных кланов. Пришлось даже отказаться от поста вице-президента РФ, поскольку оба предали поочередно Горбачева и Ельцина. Конечно, клановые конфликты не свидетельствуют о сильном лидерстве в государстве, о способности президентов формировать свои команды. Победившая теперь группировка фактически добилась превращения всех трех ветвей власти в одну, только неизвестно, как ее назвать, — ведь не исполнительная же она? Особая же, президентская ветвь власти, в конституции не предусмотрена. Цель этой группировки достигнута — победа над противостоящим кланом.

А как обстоят дела с борьбой межгосударственных интересов? Отношения с соседями по постсоветскому пространству ухудшаются до враждебности. Постоянные жалобы на неприязнь к России ни разу не прервались сомнением: а не стоит ли задуматься, что в нас есть такого, что вызывает эту неприязнь? Может, что-то нужно серьезно изменить в себе, чтобы восприятие России в мире улучшилось? Не бывает полного совпадения интересов государств, но умение согласовывать их с носителями других интересов есть необходимое искусство в наше как никогда взаимозависимое время. Строго подконтрольное государству общество сейчас не в силах заказать ему более квалифицированную работу по выбору целей, сочетающих российские и иностранные интересы вовне и внутри страны. Возможно, будущая президентская команда сама для себя сформулирует эту задачу. Конечно, репутация страны среди ее граждан и в международном сообществе есть интегральный показатель эффективности государства. Однако явное заблуждение — считать, что репутацию можно изменить через активизацию пиаровских служб (на что сейчас выделяются немалые средства).

Но вот где действительно пустота предложения и огромный спрос одновременно, так это в третьей группе целей. Слабость социального творчества в формулировании ведущих ценностей для страны создает не только тягостную неопределенность в жизненных приоритетах, но и риски перехвата инициативы утопиями и иллюзиями.

## 2. ЦЕННОСТНОЕ ГОЛОДАНИЕ

Предлагаю выделять следующие уровни государственных решений:

- *управленческий;*
- *политический;*
- *цивилизационный.*

Так вот, в решениях нашего государства развит только средний, политический элемент, а первый и третий — худосочны и темны.

Первый из них хорошо понятен и постоянно дается нам в прямых гражданских ощущениях: это выработка управленческих решений по конкретным проектам и изменениям, их осуществление до достижения требуемого эффекта. Постоянные неудачи в администрировании страной то приводят к скандалам и вызывают возмущение (как со 122-м законом о монетизации льгот или с новыми правилами на автодорогах), то переживаются госаппаратом и его клиентурой без особого шума (как, скажем, административная реформа).

В современных государственных решениях у нас абсолютно *преобладает политическая* составляющая, т. е. борьба групповых интересов. Это не только упомянутые выше кланы. Носителями особых интересов являются: за пределами растущий класс бюрократии, противостоящее ему предпринимательское сообщество, политический класс (федеральное депутатство), едва ли представленная в политике беднота и др. Теперь уже и не скрывают, что за многими законами стоят интересы разных группировок, проводящих влияние стоящих за ними более широких слоев. Действительно, весь пар уходит в этот гудок<sup>1</sup>.

Цивилизационная составляющая государственных решений — это и есть ценностный выбор: к какой из существующих цивилизаций мы себя уже относим или движемся? Или же мы снова беремся за миссионерскую роль на Земле по созданию цивилизации нового типа? Однако в наше время выбор здесь упрощается до дихотомии: между условно называемой «европейской» (куда помимо Европы вполне встраиваются не только Северная Америка, но и Австралия с Новой Зеландией, Израиль и даже Япония с Южной Кореей) и еще более условно называемой «азиатской» (Центральная Азия, Китай, большинство исламского мира и частично Латинская Америка) цивилизациями. Некоторые страны, например Индия, Таиланд, Турция и др., переходят от второй к первой. А расходятся эти две глобальные цивилизации всего-то по трем парам ценностных ориентации:

- личность — социум;
- закон — указ, решение;
- достижительность — достаточность.

В одной цивилизации за первоэлемент и основную ценность принимается личность, уникальность которой защищается целой идеологией прав человека; в другой в качестве такого первоэлемента принимается социальное целое (семья, род, тейп) и различные надындивидуальные сущности

<sup>1</sup> О соотношении между политической и управленческой компонентами власти см.: Соловьев А. И. Как совместить власть и управление в современном государстве. См.: Проблемы современного государственного управления в России: Труды научного семинара // Научный эксперт. М., 2006. С. 7-27.

(религия, нация, государство), у которых индивид состоит на службе. Скажем, для российского самосознания это означает совсем разные смыслы такой ценности, как «великая Россия». В первом смысле величие нашей страны означает наилучшие, наиболее благоприятные условия для развития личности — качество, уровень и образ жизни человека; высшие достижения в социальном самочувствии граждан, в отношениях между ними, в экономическом творчестве, в гармонии с природой. То есть субъектом величия становится Человек России, а госсистема служит ему для этого. Во втором смысле величие означает мощь государства, так или иначе сводящуюся к силе, прежде всего военной. Государство проявляет свою силу в борьбе с другими странами, подчиняя их себе или вовлекая в зону своего влияния. Гражданин ценится в зависимости от того, каков его вклад в усиление государства. Проще говоря — кто кому служит? Уловки типа «служат друг другу» есть уход от фундаментального выбора. Конечно, «друг другу», но ведь один «друг» совсем не равен другому и будет постоянно подавлять в «дружбе». Уравнивать их опасно. А за таким ценностным выбором следуют приоритеты в бюджете, в построении бюрократии, в отношениях с электоратом и т. д. Одно дело — поднимать индивидуальную активность граждан, поощряя их способность к солидарному действию, и совсем другое — опекать, решать за них (сколько зарабатывать, где и в каких условиях жить, кто хорош, кто плох и т. д.).

В одной цивилизации основным социальным регулятором является право, которое выше частных законов. Но к ним через суд может апеллировать в проблемных ситуациях любой человек, выступая как против другого человека или организации, так и против государства, когда они — равные субъекты. В другой главные регуляторы — решения конкретных руководителей, лидеров и традиции. А значит, сильна односторонняя зависимость от всяческих иерархов. Так что выбираем: ценность Порядка — безличного медиатора отношений или субъективные решения одних за других?

В одной цивилизации доминируют достижительная мотивация, тотальная инновационность, непрерывная креативность в любых сферах жизни. Другая не приемлет такого «азарта прогресса», воспроизводя прежний уклад, ограничивая развитие. Разумеется, у этого азарта есть свои пороки и риски.

Понятно, что обе цивилизации непрерывно обмениваются перечисленными ценностями, но верно и то, что основной переток их идет от «европеизма» в «азиатство». А обратное влияние существенно слабее. По многим признакам, декларациям и прежде всего по конституции Россия тяготеет к Европе, но по реальным действиям — непонятно. Мы словно в цивилизационном обмороке. Между тем страна остро нуждается в выдвижении и освоении фундаментальных ценностей. Вместо них руководители произносят словосочетания, которые, по сути, есть идеологические суррогаты. Причем первоначальные заимствования из багажа европейских ценностей уже почти не воспроизводятся. Типичный случай — «правовое государство»: тот смысл,

которым это понятие обычно наполнялось за рубежом, был вычищен и делом «ЮКОСа», и реформой выборов, и давлением на правозащитников<sup>1</sup>.

Теперь предлагается формула «суверенная демократия» с весьма загадочным смыслом. Если взять, к примеру, первое слово из этой формулы, то нельзя не видеть, что суверенитет нашей страны, как и всякой другой в современном мире, непрерывно сокращается по совершенно объективным причинам. Это бесспорно по отношению к экономическому суверенитету — на российской территории будет все больше иностранной собственности. Как энергетическая держава мы все больше взаимозависимы с нашими покупателями нефти и газа. Правовой суверенитет также быстро сужается: мы добровольно-принудительно подчиняемся международным законам, признавая их преимущество перед нашими. Международные суды все чаще будут вмешиваться в отечественное правоприменение. Остается политический суверенитет, но требуются особые разъяснения: что он сейчас означает? А если взять второе слово из этой формулы, то там ясности еще меньше — даже КНДР называет себя демократической, поскольку все ходят на выборы.

Я полагаю, что рассматривать нашу современную действительность в правовых категориях сегодня опять непродуктивно, как и в советское время. Эти категории не валидны, т. е. малоприменимы к современной российской ситуации. Имеет смысл рассматривать нравы, тенденции и технологии, реально действующие в стране. Мы еще из советского опыта знаем о бессмысленности правового анализа отечественной реальности. Если «де-факто» настолько отличается от «де-юре», то насколько интересно это «де-юре»?

Команда В. Путина вполне успешно применила отработанный в советское время прием, называемый «интерпретация». Наиболее эффектно и даже демонстративно он был применен для изменения смысла положения конституции о самостоятельности субъектов РФ в избрании своих глав (ст. 77, ч. 1). Теперь метод интерпретации можно с еще большим успехом применить к куда менее значимым правовым актам, после чего эти последние перестанут интересовать не только реальных политиков, но и исследователей.

## Индивидуалитет

Итак, если законность должна стать приоритетной ценностью для государства на неопределенно долгое время, т. е. пока она не преобразуется в привычную норму, то в паре с ней, безусловно, идет ценность личности. Что это значит?

<sup>1</sup> В статье 13, ч. 2 Конституции РФ указывается на отказ от государственной идеологии. Но это скорее антисоветская реакция 1993 года. Ведь там же в статье 7, провозглашается концепция социального государства, а в преамбуле — демократия, т. е. в ней немало идеологов. Если идеология государства не вырабатывается сознательно, она складывается стихийно. Впрочем, ее вполне можно называть правительственной идеологией, тем более что правительство сможет формировать политическая партия, победившая на выборах.

Когда-то среди русских гражданских мыслителей сложились две линии понимания взаимосвязи человека и среды. Федор Достоевский обращался прямо к человеку: «ты сам виноват в своих грехах и бедах». Виссарион Белинский винил систему, условия жизни: они вводят человека в порок и приносят несчастья.

Мы начинаем разбираться в причинах упадка и видим здесь замкнутый круг проблем. Мало сказать: начни с себя! Но кто будет менять порядки, если сами люди не найдут в себе волю?

Неизбежен разворот к новым фундаментальным ценностям, придется заново оценить место человека в обществе. А общество наше — синкретическое. Это значит, что традиционно человек у нас ценится больше не сам по себе, а по тому, к какой организации, профессии, группе он принадлежит. Индивидуальность у нас не в цене. Общность — да! Уникальность же каждой личности, ее неповторимая самооценность признаются слабо.

Между тем именно ставка на способности каждого человека, на особый потенциал личности лежит в основе успехов развитых стран.

Индивидуальные различия имеют и чисто рациональную ценность. Подбирать не человека на должность, а должность под человека — не чудо современного управления. Все мы разные — в чем-то сильнее, в чем-то слабее. Нужно выявить наиболее сильные стороны работника и подобрать под них соответствующую должность, а если таковой нет — создать ее. Фирма при этом крупно выигрывает, ибо использует лучшие способности каждого работника. И тот не внакладе, поскольку получает дело по своим склонностям.

Но высвобождение человека не достигается только методами управления им.

Индивидуалитет — вот то понятие, та ценность, которую нам предстоит освоить.

Индивидуалитет — такой статус личности в обществе, когда она равна коллективу, правительству не только по праву, но и по возможностям соединять и отделять себя от общности и структуры.

Индивидуалитет — совсем не то, что индивидуализм. Семантика последнего уводит в противопоставление человека и среды, содержит в себе эгоизм, пренебрежение интересами других, отказ от коллективности и даже войну всех против всех. Индивидуалитет же означает, что государство, нация, мэрия, семья — любые надындивидуальные сущности — служат человеческому индивиду, и только в этом смысле они полезны, нужны.

Освоение этой ценности — большой и долгий труд отнюдь не только для названных структур. Гражданское общество будет, не сомневаюсь, прививать россиянам чувство собственного гражданского достоинства как одну из ценностей и целей личности.

Уважение независимости индивида возможно только в сочетании с принятием им ответственности за себя, своих близких, свою страну.

И нельзя не признать, что для такой свободы и ответственности необходима экономическая база. Если человек не в состоянии определять собственное экономическое положение своим трудом, умом, умением, а вынужден лишь получать зарплату из рук и по усмотрению того, кто равнодушен к его планам и способностям, — такой человек зависим в своем базисе и очень ограничен в дееспособности. Он теряет деятельный тонус, а то и вовсе не имеет его.

Надо каждому дать его шанс! Опираясь на здоровый материализм, доводить начатую уже экономизацию трудовых отношений до коммерческого риска, а самоуправление — до выбора своей роли среди других, реализации себя.

Только отъявленный ультраэкономист сведет все дело к эффективности. Не все окажутся в выигрыше. Кто-то продвинется скромно, а другой выпадет на дно. На гарантии и поддержку, на какой-то минимум должен рассчитывать любой. Да, найдется немало таких, кто будет согласен на самый минимум, но дармовой и опустится на дно с охотой. И это надо иметь в виду.

Экономизация немногого стоит без изменения политического режима в стране. Кто там за меня решает? — так поставить вопрос может только самостоятельный субъект, осознавший свои права и возможности отводить от себя произвольное вмешательство.

О чем чаще всего говорят между собой предприниматели? Они постоянно обсуждают слухи о подлинных или мнимых проектах ограничений и санкций со стороны властей. Нет доверия переменам, нет убежденности в их последовательности. Анонимность проектов, таинство их подготовки делают безадресными любые претензии авторам.

Пока даже социально активный элемент российского социума не освоил для себя эту ценность — индивидуалитет.

### **Выбран синкретик**

Предлагаю попробовать понять действия власти хотя бы с одной точки зрения. Перед ней — огромная, чрезвычайно конфликтная страна, пережившая в прошлом веке четыре революции. К тому же страна эта в переходном периоде, в исторически беспрецедентном по качеству кризисе. Такое качество кризиса никогда не имело места ни у нас, ни в других странах. Достаточно напомнить о том, что родители в массовом порядке бросают собственных детей, или о том, что депопуляция в стране происходит не столько за счет снижения рождаемости, сколько за счет самого большого в Европе количества бытовых убийств<sup>1</sup>. К тому же общественное настроение и массовое сознание после серии глубоких исторических разочарований открыты крайним идеологиям, беззащитны перед ними. Добавим сюда испуг, который остался после мятежей в бывших советских республиках.

---

См.: Саггеруэйт М. Патология насилия // Эксперт. 2006. № 15. С. 84-88. Автор, в частности, пишет: «Уровень самоубийств в РФ составляет 36-38 человек на 100 тыс. населения... а принятый ВОЗ критический уровень — 20 человек...» (с. 85).

Вполне понятно в этих условиях обращение правящего класса к синкретическим ценностям, интегрирующим страну, обеспечивающим ей устойчивость. В качестве ведущей управленческой ценности власть стихийно выбирает *управляемость страны*. А понимает она управляемость предельно упрощенно: усиление централизованного контроля, упразднение политической конкуренции (вот он — феномен «инертной синкретики» в действии<sup>1</sup>). При таком способе мышления управление сводится к власти и совпадает с политикой. Постепенно удержание целостности из средства превращается в цель. И мы снова движемся к синкретичному обществу, погашающему синергию. По-видимому, тут действует почти рефлекс, который в мысленной форме выглядит, наверное, так: нам нужно без потрясений и революций провести страну через два «выборных года», обеспечить преемственность, а там, быть может, получится оздоровить, нормализовать политический процесс по европейским стандартам.

Но что такое управляемость на самом деле применительно к организационным образованиям любого масштаба? Она состоит из трех компонент:

- устойчивость Порядка;
- осуществимость решений;
- согласованность целей и действий.

Первая из этих компонент — начальное и самое главное условие управляемости. Если оно не обеспечено, то остальные две реализуются трудно и неуспешно.

Теперь вопрос следующий: что есть Порядок в государстве? Ответ совершенно очевиден: *законность*. Это надо понять и принять, что для нашей страны нелегко. Ибо на всех уровнях и в большинстве социальных групп эта ценность пока непривлекательна, а потому ее тяжело обеспечить практически. Но в поисках ценностей она — стартовая.

Как видим, этим выводом мы соединяем углы таблицы 2.1 (см. с. 43), расположенные на разных концах упомянутой там диагонали. Да, бывают условия, когда синкретические ценности играют роль синергиков. И это не парадокс (об этом уже говорилось в начале главы I).

Но выдвижение этой ценности как приоритетной в современных условиях попадает в конкуренцию с множеством других.

### 3. БАЗОВАЯ ЦЕННОСТЬ

Надо договориться о критериях выдвижения приоритетных ценностей в принципе. Прежде всего не надо предлагать ценности, заведомо не операционализируемые, т. е. практически неприменимые. Возьмем, к примеру, такую ценность, как справедливость. Она красива, благородна и всегда попу-

---

См. гл. I, п. 2 этой книги.



лярна, но относится скорее к идеалам, чем к идеологемам (о различиях между ними см. п. 1а в начале этой главы). Справедливость недостижима, как и любой идеал. Кроме того, она сугубо партийна, т.е. понимается по-своему каждой группой интересов. Иначе говоря, то, что справедливо с точки зрения одного, может вполне обоснованно выглядеть как полная несправедливость с точки зрения другого.

В сочетании с огромной возбуждающей силой эта ценность всегда была и будет чрезвычайно конфликтогенной. Правда, обществу можно предложить зауженное и более практичное толкование данной ценности. Например, сокращение позорной дистанции между самыми бедными и самыми богатыми. Но, будучи глубоко освоенной массовым сознанием, она все равно станет источником раздоров, социальной напряженности и даже при сокращении имущественной дистанции найдет новые различия для обострения.

Далее. Провозглашаемые ценности должны быть обязательно расшифрованы, т.е. конкретизированы вплоть до эмпирических признаков. Это необходимо не только для одинакового понимания их смысла всеми, но и для того, чтобы довести следование им до поведенческого уровня государственных служащих и других граждан. К примеру, выдвигается ценность «конкурентоспособность России». Но тогда надо проанализировать ее конкурентную среду, выяснить, что сейчас в фокусе мировой конкуренции, какие факторы успеха там в тенденции выходят на первые места, и уже потом создавать свои конкурентные преимущества. Иначе все эти слова и словосочетания безжизненны.

Применим теперь эти критерии к такой базовой ценности, как законность.

Принятие данной ценности в качестве базовой действительно означает цивилизационный выбор, недвусмысленный и стратегичный. Она станет корневой и стартовой ценностью для формирования идеологии государства, идеологии надпартийной. На ее основе будут формироваться производные ценности, связанные с положением личности, собственности, разрешением конфликтов, демократическими механизмами и т.д. Попробуем раскрыть содержание этой базовой ценности в первом приближении.

Во-первых, законность — это признание примата права над законами, их принципиальное разделение и соподчинение. Право означает неотчуждаемые свободы гражданина, на которые государство не имеет права покушаться любыми своими законами и тем более подзаконными актами<sup>1</sup>. Это означает также введение понятия «незаконных законов». За принятие или исполнение таких законов вводится уголовная ответственность тех, кто голосовал за них либо их исполнял. Например, государству запрещено лишать гражданства кого-либо из своих подданных. Свод таких неотчуждаемых прав должен быть разработан так, чтобы свести к минимуму их официальные интерпретации, искажающие исходный смысл.

<sup>1</sup> См. об этом. Нерсесянц В.С. Философия права. — М.: Норма, 2001.

Во-вторых, законность означает высокое качество законодательства. Для российских условий особо актуальный признак такого качества — оценка законов на реализуемость. В Российской Федерации принято немало законов, исполнение которых в принципе невозможно. Например, закон, обязывающий эстрадных артистов уведомлять в своих афишах об исполнении под фонограмму. То же касается закона о курении в последней его редакции.

В-третьих, законность означает реальную независимость судов: укрепление специального федерального статуса судей и усиление уголовной ответственности за внедрение в судебный процесс извне.

В-четвертых, законность — это полноценное правоприменение, т. е. обеспечение всей мощью государства исполнения законов и судебных решений органами правопорядка.

В-пятых, законность — это развитое правозащитное движение, компетентная и активная деятельность гражданских объединений и отдельных лиц по контролю над законодательством и правоприменением.

В-шестых, законность — это развитое правосознание, т. е. привитие обществу уважения к праву и закону. Правосознание — самая главная компонента законности, и она есть результирующая от действия всех остальных.

При этом возникает трудный вопрос: как в такой стране, как Россия, с ее исторической инерцией беззакония осваивать столь важную, но сильно отчужденную ценность? Такое, действительно, возможно только при сильном лидерстве, принявшем эту ценность для себя как базовую. Это условие внутренне парадоксально. Ведь Россия относится к числу стран с лидерской политической культурой именно потому, что в ней всегда не хватало Порядка. Лидерство компенсирует недостаток Порядка, принимая на себя те решения, которые в государствах с правовой культурой принимают на себя законы. Но в этом и состоит цивилизационный поворот, который будущая президентская команда должна не только провозгласить, но и технологически обеспечить.

Итак, третья группа государственных целей предполагает выдвижение авангардных для нашего общества ценностей, формирование на их основе образа желаемого будущего, а если получится и захочется, то и миссии России как в мире, так и внутри страны. Именно с них следует *начинать* построение целевой структуры государства. Они *первичны* по отношению ко всем другим. У будущей президентской команды, вероятно, появится на это запрос. Давайте готовиться.

## 4. ГДЕ СИНЕРГИКИ?

Все сказанное имеет совершенно практическое значение для оценки того, как создаются стратегии регионов. Сам интерес к ним возник на уровне заданных целей, т. е. администрация президента, правительство страны просто потребовали от глав регионов представить такие документы.

Характерно, что это требование исходило не столько от местных парламентов, общественности, сколько от центра. Конечно, после отмены прямых выборов губернаторов и президентов они уже не ищут электорального успеха, а борются за репутацию в глазах московского чиновничества. И тогда создание конкурентных преимуществ для миграционных потоков, для инвесторов заменяется работой над абсолютно *неконкурентными* преимуществами в борьбе за административный ресурс в коридорах власти, а значит — за средства из госбюджета. По результатам деятельности региональных властей центр будет расставлять свои оценки за исполнение этих стратегий.

Отсюда вопрос: что считать результатом работы региональных администраций?

Статистические показатели состояния области, округа, республики далеко не всегда зависят от их руководителей. Например, достаточно унаследовать мощные советские заводы, промыслы, черноземы, коммуникации на своей территории, чтобы объективно выглядеть лучше других.

Совсем другое дело, если результатом считать вклад команды губернатора, президента республики в достигнутое состояние, т. е. оценивать *качество управления* регионом, умение администрации решать проблемы и обеспечивать достижение целей. И тогда будет видно, что при одинаковых бюджетах, структурах затрат и внешних условиях достигаются разные результаты. И вообще — небюджетные способы решения задач (подбор кадров, организация дела, контроль, управленческая воля, качество обратной связи и т. п.) могут быть вполне сопоставимы по эффективности с бюджетными вливаниями. Проще говоря, изменение Порядка может дать больший эффект, чем деньги центра, и даже произвести эти деньги.

Между тем руководители регионов планируют изменения почти полностью из левой колонки таблицы 1: повышение уровня качества жизни, медицинской помощи, снижение бедности. Неужели возможно иное? Эти цели встроены в природу вещей, для их поиска и постановки не требуется интеллектуальных усилий, но под них можно добиваться финансирования от государства. Пользуясь нашей терминологией — в качестве синергиков у них чаще всего выступают кластеры, т.е. такие промышленные комплексы, где заглавное производство обеспечивает заказами ряд своих поставщиков. Это неплохо, однако методология региональных стратегий построена так, что даже левая колонка таблицы 1 задействована далеко не полностью. Я имею в виду игнорирование целеполагания от проблем (1а). А если что-то и представляется в виде проблем — это скорее жалобы на отсутствие чего-то, на какие-то трудности и препятствия.

Но ведь известна универсальная и корневая проблема всех без исключения регионов — *нездоровая конкурентная среда*. Поразительно, но через 20 лет коммерциализации народного хозяйства многие предприниматели признаются, что у них нет прямых конкурентов. На многих сегментах оте-

чественного рынка доминируют продавцы, а не покупатели. Всем известна и причина: вовлеченность местной бюрократии в бизнес и, как следствие, патронирование своих и подножки чужим, фактическое отсутствие чистых тендеров и аукционов.

Опыт всего мира гласит, что главным мотором рыночной экономики является высокое качество конкурентной среды. Именно отсюда появляются рабочие места, налоги, приемлемый уровень и качество жизни и крепкие региональные бюджеты. Показательно, что в региональных стратегиях этот главный источник развития, корневая проблема всех реформ, обходят молчанием, и центр это молчание принимает как должное.

Но, спрашивается, какое средство прежде всего может обеспечить качество конкурентной среды? Ответ очевиден — *законность*. Во всех перечисленных выше шести проявлениях.

Так вот, именно первая составляющая управляемости, т. е. надежность Порядка, в данном случае — законность, даст требуемый толчок экономике через оздоровление конкурентной среды. В современных российских условиях эта, казалось бы, типично синкретическая ценность (Порядок, законность) превращается в мощный синергик, за которым дело и стало.

Что из этого следует практически? Уж коли взялся государственный центр работать вместо избирателей, задавать губернаторам те цели, которые в иных условиях ставило бы перед ними население, то критерии качества предлагаемых стратегий следовало бы пересмотреть. Уж как минимум не принимать эту «вытягивающую» модель развития, когда государство обязывает губернаторов и мэров что-то улучшать и развивать. А обеспечить «толкающую» модель развития, по которой четкие и всем понятные правила игры продвигнут нас быстрее и дальше, чем обещают эти малокровные стратегии. Пусть центр устроит конкуренцию между регионами по главному критерию — качеству их конкурентной среды.

## 5. СИНЕРГИЧНЫЕ РЕШЕНИЯ

Предлагаю новый взгляд на общеупотребительное понятие «эффективность». В концепции синергичного социума у него тоже есть свое место среди смежных понятий.

Предположим, кто-то имеет задачу: взять столько-то товара и продать его по такой-то цене. И он выполняет эту задачу. Такое решение будем называть продуктивным. Но если он продал по этой цене больше товара или тот же товар по большей цене, то такое решение будет эффективным, что означает: с меньшими издержками — больший результат. Но если кто-то вместо издержек и потерь смог произвести прибыль, такое решение будем называть синергичным. Можно добавить, что если продано меньше товара или за меньшую цену, то это решение будет непродуктивным.

Итак, выстраиваем ряд понятий по нарастающему качеству решений:

- непродуктивные решения;
- продуктивные решения;
- эффективные решения;
- синергичные решения.

С первыми тремя, надеюсь, все понятно. А на четвертом остановимся подробнее.

В начале 90-х годов я работал с одним металлургическим комбинатом. Естественно, что вся территория вокруг него была завалена шлаками, отходами производства. Окружающие совхозы и колхозы из-за них страдали не только потому, что они занимали все больше их земли, но еще и потому, что степные ветры разносили пыль от этих шлаков, засоряя сады, огороды и даже жилища. Наступили новые времена. Фермеры, оставшиеся директора и председатели стали предъявлять комбинату все более крупные иски на возмещение ущерба. По советской привычке суды поначалу принимали сторону производства, но потом и они сменили попустительство на строгость, и даже для крупного и богатого комбината эти иски стали все более обременительными. Заводчане вздыхали, конечно, но что делать — такова специфика металлургии. Штрафы относились на себестоимость.

Но вот однажды давно уволившийся с завода механик пришел к замгендиректора с просьбой: «Позвольте мне бесплатно вывозить шлаки». Тот обрадовался: «Сделай милость». Через некоторое время после очередного судебного иска он спросил бывшего механика: «Не мог бы ты вывозить больше? Мы тебе самосвалом поможем». — «А если двумя?» — «И двумя». Потом кто-то из руководителей случайно узнал, что механик использует гранулы из отвалов в качестве наполнителя бетона, а получив транспортную помощь от комбината, открыл торговлю ими для дальних регионов, где такой материал был в дефиците. На комбинате затеяли собственное производство бетонных блоков с этим наполнителем, и отвалы стали таять. На заводе возникла новая прибыльная бизнес-единица. А тому механику шлаки стали продавать, правда, недорого — в благодарность за идею.

Еще пример. Не секрет, что мэры и губернаторы принуждают местный бизнес складываться на какие-то местные проекты. Вот реальный случай. Губернатор созвал к себе предпринимателей с просьбой: помогите достроить дорогу к такому-то райцентру, немного осталось. Гости отводят глаза, расходятся с надеждой: может, и обойдется, а уж если будут очень часто напоминать — придется чем-то жертвовать. И только один из них — глава местного филиала крупной страховой компании — прямо на следующий день перечислил небольшую, впрочем, сумму. Но быстро. В ближайшую пятницу губернатор по обыкновению выступал по местному телеканалу с ответами на вопросы граждан и в своем традиционном вступительном слове с большой похвалой отозвался об этой страховой компании как о соци-

ально ответственной и патриотичной. Нетрудно представить, какую большую рекламу, а значит — клиентуру получили эти страховщики за довольно скромный взнос.

Несколько лет назад я проводил отпуск в Исландии. В гостинице одного городка я обнаружил в ворохе рекламных буклетов предложение такой платной услуги: катание на замечательных лошадях-иноходцах местной породы с одним условием — приглашаемый турист должен иметь навык верховой езды. Я позвонил на ферму, договорился с хозяином, и он привез меня на конюшню, где я выбрал мохнатого жеребца. Поскакали, и тут выяснилось, что мы с хозяином то шагом, то рысью, то галопом ведем за собой небольшой табун его лошадей.

По возвращении на ферму за обедом я расспросил его об истории этого бизнеса. В числе прочего хозяин поведал: когда он впервые закупил молодняк, оказалось, что его некому объезжать, — сын как раз собрался переезжать в город. Кто-то надоумил пригласить старшеклассников из соседней школы за небольшую плату погонять лошадей. Желających заработать оказалось достаточно. Спустя пару месяцев кто-то из соседей попросил разрешить его сыну объезжать лошадей бесплатно. Тогда хозяин заменил им одного из наемных наездников. Лишенный этого удовольствия отрок заявил, что он тоже готов работать бесплатно. Коннозаводчик тут же перестал платить и остальным, поскольку все они согласились объезжать лошадей задаром. А когда таких желающих стало много, предприниматель запросил плату с этих наездников за возможность кататься на лошадях по очереди. А на лето и их услуги не потребовались, поскольку туристы платили намного больше. Поверьте — было за что.

Вот как выглядели некоторые синергичные решения в разных случаях из моего опыта.

Кстати, в одной из региональных стратегий я увидел такой проект. На Волге браконьеры изводят ценную рыбу настолько, что некоторые популяции осетровых вот-вот исчезнут. Репрессии были бесполезны, поскольку местным жителям просто не на что было жить (местные совхозы и мелкие производства закрылись, работы не было). Рыбнадзор и милиция не в силах были обуздать такое количество браконьеров. Региональные руководители сумели привлечь инвестиции на строительство садков и бассейнов для промышленного производства осетровых и заняли на нем какую-то часть населения, предложив другим, кто со средствами, вкладываться в расширение этого перспективного производства. Таким образом вместо безработицы, браконьерства и тяжких конфликтов с главами голодающих семей появились рабочие места, заработки, налоги и гораздо лучшие возможности для обуздания осетровых браконьеров. По-моему, тут тоже есть признаки синергичного решения. Не находите? ^

Впрочем, не стоит так уж увлекаться: решения типа «плюс вместо минуса» есть высший синергик, но не единственный. Не буду повторять здесь другие

признаки синергичных решений, которые перечислены во втором разделе первой главы.

Теперь давайте сопоставим предложенную здесь типологию решений (таблица 2.2) с типологией целей из таблицы 2.1. И что получается?

Таблица 2.2

### Соотношение качества целей и качества решений

епологания			Типы решений			
			синергичные А	эффективные Б	продуктивные В	непродуктивные Г
Ценностное целеполагание	От миссии	iiiа				
	От идеалов, идеологем	iiiб				
	От VISION	iiiв				
Конкурентное (состязательное) целеполагание	От взаимного сравнения	iiа				
	От борьбы интересов	iiб				
Заданное (пассивное) целеполагание	От проблем	ia				
	От угроз	ia				
	От потребностей	IB				
	От заданий	Iг				

В свободные клетки здесь предлагаю вписать конкретные решения для достижения конкретных целей. Смотрите: в левом верхнем углу таблицы концентрируются самые мощные синергии, т. е. эффективные синергичные решения, которые могут обеспечить наилучшую реализацию высших целей организации, региона, страны. Попробуйте заполнить эти клетки — там большая жизнь.

## 6. СИНЕРГИЧНЫЕ МЕНЬШИНСТВА

А кто способен выработать такие цели и решения? Прежде всего лидирующие группы и личности. Наша Россия — лидерская страна. Она очень ориентирована на личные качества руководителей и сильно зависит от них. Она остро нуждается в сильном лидерстве, хотя очень неудачлива в этом. О проблемах политического лидерства в России пойдет разговор далее, в специальном разделе. А здесь акцент на другое: лидерство нуждается в надежной социальной базе с синергичным потенциалом, на которую оно может опираться и которая может его питать.

Но для этого нужна опора — социальная база с синергичным потенциалом.

В каждом обществе есть абсолютное меньшинство населения, задающее динамику всей стране. Это *Актив, социально активный элемент (САЭ)*, численность которого составляет от 3 до 12% любой нации. Актив, точнее — эти люди отличаются следующими признаками:

- они реагируют не столько на стимулы, сколько на возможности. Иначе говоря, проявляют себя спонтанно, как только снимаются ограничения. Не зря ведь свобода предпринимательства прямо связана с уровнем экономического развития, определяет его;
- у них ориентация на достижение успеха сильнее, чем ориентация на избегание неудач. Достижительная мотивация у САЭ выше, чем у остального населения;
- они активно реагируют на трудности, встречая их инициативами тогда, когда большинство страдает пассивно. Собственные неудачи они рассматривают как очередной урок, на котором можно научиться действовать эффективнее;
- у некоторых из них развито т.н. «океаническое чувство» (по Т. Адорно), т. е. заинтересованность в более широких, вплоть до глобальных, процессах, склонность соотносить свою личность и деятельность с большими масштабами и желание влиять на состояние окружающей их среды.

Социально активный элемент, Актив, далеко не всегда пассионарен. Зачастую эти люди не готовы жертвовать своим благополучием, здоровьем или жизнью. Скорее они ориентированы на реальные, причем собственные, цели и учитывают конкретные границы. Им просто больше других надо. Но достигая своего, они вольно или невольно продвигают остальных.

Такой Актив есть ценнейшее национальное достояние любой страны. Пожалуй, наиболее интересно и перспективно проявляется сегодня эта категория синергиков в формировании *эффективного собственника*.

## Кто он?

Прежде всего тот, кто может создавать *новые прибыльные рабочие места*. Государственные и муниципальные органы тоже *создают* новые рабочие места, но эти места убыточны. А прибыльные — для себя и для общества — создают только эффективные собственники; их еще меньше — 2-3% от всего населения. Теперь конкретнее: эффективный собственник есть такой владелец (индивидуальный или совокупный) предприятия, который непосредственно либо через наемных менеджеров обеспечивает:

- стратегическую доходность бизнеса;
- высокую капитализацию бизнеса;



- выше средней для данной отрасли и региона зарплату работникам;
- регулярные налоговые платежи;
- вклад в развитие территории;
- социальную и экологическую ответственность за последствия своих действий.

Он — важнейший субъект рынка, движущее меньшинство, надежда и опора любой экономики. В отличие от других собственников он способен к наращиванию своей собственности, к динамичному предпринимательству, к инновационному управлению. И реально осуществляет это в тех же условиях, в которых другие не могут.

Продвигаясь в бизнесе сам, он вовлекает в успешную работу множество других людей, а еще большее число людей обеспечивает товарами и услугами.

В составе любого общества эффективных собственников — всего несколько процентов. Еще процентов 60 способны следовать за ними. Этот экономически активный элемент общества может быть подавлен средой, и тогда он уходит в теневой бизнес. Однако он лучше всех может использовать любые возможности для реализации своего потенциала при снятии ограничений и угроз для себя.

Социально ответственный бизнес может быть только при социально ответственной власти. Социально ответственная власть не может уклоняться от мер по поддержке и развитию эффективного собственника. И первая задача тут — выявление, опознание его.

Еще со времен Перестройки утвердился макрообъективистский подход к выделению и формированию эффективного собственника: надо создать организационно-правовые формы, которые сделают невыгодным и невозможным неэффективное собственничество. А если таковое все же как-то сохранится — применять технику банкротства. То есть ожидалось, что эффективными станут все реальные собственники, ибо этого потребуют и обеспечат объективные условия.

Однако практика показала, что на одной и той же земле, с одной и той же формой собственности, при одних и тех же налогах складываются хозяйства с совершенно разной эффективностью. То же теперь можно сказать и о фабриках, заводах, банках и т. п. Более того, постепенно складывается вывод: **основные отличия эффективного собственничества обусловлены не столько внешними условиями, сколько личными качествами руководителей.**

Эти личные качества проявляются в создании в бизнес-организациях не только текущей, но и **стратегической эффективности**. Последняя строится не на случайных обстоятельствах, конъюнктуре рыночной и политической, а на устойчивых маркетинговой, финансовой, кадровой и других политиках, обеспечивающих доходность **и** в будущем. Точнее говоря, речь

идет об управленческих способностях руководителя, которые проявляются прежде всего в:

- грамотной постановке работы над стратегией бизнеса;
- умении сформировать управленческую команду;
- системе развитого, мотивирующего руководства персоналом;
- открытости нововведениям, инновационности менеджмента;
- доверии к организации в целом со стороны партнеров и потребителей и т.п.

Практически не удастся установить какой-либо строгой зависимости между этими ориентациями, способностями руководителя и его полом, возрастом, образованием, нишей рынка и другими объективными признаками.

Из сказанного следует необходимость *избирательной* политики по отношению к предпринимателям в промышленности, сельском хозяйстве, торговле и т. п. Искать не только «прорывные» отрасли, но и «прорывных» лидеров.

Это значит, что поддержка предприятий не должна быть равномерной. Необходимо провести категорирование руководителей, давая возможность профессионалам высшей квалификации осуществлять экспансию.

В регионах страны, возможно, следует провести некий *лидерский аудит* на выявление предпринимательской элиты не по богатству, масштабу собственности (они возникали разными путями), а по идеологии и технике эффективного собственничества. Конечно, критерии наподобие вышеизложенных должны быть разработаны и объявлены заранее.

Времена меняются, и сейчас требуются не те качества руководителя, которые приносили успех еще пять лет назад. На этапе разделения функций владения и функций управления даже успешный подбор грамотных и умелых управляющих есть признак эффективного собственника.

К сожалению, в некоторых регионах губернаторы и мэры ведут постоянную войну с местными предпринимателями, губя или рассеивая по стране и миру деловые таланты, которые объективно составляют ценнейшее достояние общества.

Напротив, талантливые управленцы и хозяйственники должны почувствовать поддержку власти в следующих направлениях:

- *защита* от агрессивной среды (криминал, произвол административного аппарата);
- введение принципа *неразрушающего контроля*, который обяжет фискальные органы, милицию, ФСБ проводить необходимые проверки без значительного ущерба для бизнеса;
- финансовое, правовое, управленческое *консультирование* по ценным новшествам в мировой и отечественной науке и практике;

- вовлечение эффективных собственников в *выработку решений* регионального уровня, использование их интеллектуального потенциала в управлении регионами, поселениями;
- организация взаимодействия, *взаимообмена опытом* между эффективными собственниками в виде круглых столов, семинаров с участием выборных руководителей территорий.

Но даже введение ранжирования руководителей предприятий по критериям эффективности, особенно — публичное и периодическое, уже само по себе вызовет интерес, некоторую состязательность, а значит, и косвенное воздействие на поведение предпринимателей.

Итак, социально активный элемент в экономике проявляется как эффективный собственник. Но этот элемент действует не только там, а и в некоммерческом секторе, политике, искусстве, образовании и т.д. Именно он создает как новые прибыльные рабочие места, налогооблагаемую базу, так и гражданские организации, осуществляет основные нововведения, вырабатывает авангардные ценности.

## Глава 3

# СИНЕРГИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Феномен организации давно не понимается сугубо вещественно — это не только люди, здания, документы, технологии и т.д. Все видят там еще и свой, так сказать, «софт»: цели, мотивацию, лидерство, командность, компетенции и проч. Но есть еще и такой тонкий организационный «софт», который может быть выражен и определен в ролях, воздействиях, значениях. Ибо «твердые» и «мягкие» элементы организаций дают разные эффекты, производят разные потенциалы: прорывные (синергики), охранительные (синкретики), разрушающие (энтропики). И к тому же в разной степени. Эти эффекты различной направленности и названы оргпотенциалами. От их качества зависит жизнеспособность организации.

Организационная синергия строится по образу синергичного социума (см. главу 2). Хотя в бизнес-организации многое решается по-своему.

### 1. УСПЕХ БИЗНЕСА И КАЧЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ

Перфекционизм, т. е. стремление к совершенству, заложен в наш мир, в самую его природу. Он с очевидностью преобладает над противоположным стремлением к разрушению (энтропия), которое тоже зачем-то заложено в этот же мир. А раз так, то интерес к лучшим образцам и идеалам всегда велик и проявляется во всех профессиях.

Руководители, консультанты иногда спрашивают: есть ли некое состояние организации, которое можно считать если и не идеальным, то наиболее совершенным? Может быть, воображаемый, но в принципе достижимый

на практике образ деловой организации, к которому следует стремиться? Каким можно представить себе апогей организационной эффективности?

Я и сам многократно задавался этими вопросами, обсуждал их со своими клиентами и товарищами по консультационному сообществу. И ответ свой предлагаю ниже.

Но сначала хорошо бы развести понятия «успех бизнеса» и «качество организации». Не то чтобы они совсем не совпадали — мы же бываем свидетелями немалого успеха организаций довольно несовершенных. Я уже слышу знакомые голоса предпринимателей: «Раз вы сами признаете, что для успеха бизнеса не так уж обязательно совершенство организации, то я немедленно выбираю успех, причем скорее и больше!»

И пожалуйста! Могу даже помочь, перечислив самые поучительные причины успеха в бизнесе помимо того, о чем речь потом пойдет специально.

Первое: открыть новую нишу рынка. Более 100 лет назад американец по фамилии Отис придумал вертикально передвигающуюся площадку для спуска-подъема грузов и людей. С тех пор одноименная фирма охватила своими лифтами весь мир, так и не уступив первенства подражателям. Из последних ниш — это электронная и беспроводная связь, и список не закрыт. А на современном российском рынке созрели для заимствования из-за рубежа такие ниши, как «take away» (англ. — навынос) при восточных кухнях, такси через пять минут и др.

Второе: сильный бренд. Купить исключительное право на распространение в стране мирового бренда.

Третье: вмененное качество. Если под маркой, допустим, Sony начать выпуск костюмов, массовый спрос обеспечен с самого начала.

Четвертое: сильный маркетинг. Точное попадание в клиентскую группу, дающую наибольшие рентабельность и оборот с последующим укреплением своих позиций в ней.

Пятое: высокая инновационность. То ли за счет собственной креативности, то ли через постоянное обновление продукта, услуг, через их закупки.

Шестое: неконкурентные преимущества — личные связи, административный ресурс и т. п.

По-моему, все. Ибо стратегическое закрепление и наращивание успехов подобного рода требуют обращения к качеству обеспечивающей все это организации. Вот показательная тенденция: поставщики серьезных брендов теперь не довольствуются постоянством и объемом закупок своих дилеров. Они начинают отбирать лучших из них, оценивая постановку их работы прямо на местах: каковы их офисы, склады, логистика, стабильность и квалификация персонала, деятельность юридических, кадровых, маркетинговых служб, состояние управленческой команды? И товаропотоки перераспределяются в пользу тех, кто умеет настраивать свои организации на прочный и стратегический успех. Появятся сильные конкуренты, уста-

реют бренды, порвутся личные связи, а организация с *глубоко эшелонированным качеством* сможет мобилизовывать новые и новые бизнес-ресурсы.

Или иначе. Есть эксклюзивный продукт, но частая смена сотрудников дезориентирует клиентов. Им то и дело надо знакомиться с новым закрепленным за ними менеджером, а тому — осваивать новую для него клиентуру, специфику бизнеса. Даже если спрос велик — снижаются обороты, растёт дебиторская задолженность, ухудшается репутация фирмы.

Отсюда вывод: стратегически ненадежно максимизировать только один, даже самый сильный ресурс.

Однако самое главное в другом: когда-то бизнес исчерпывает очевидные ресурсы, и требуется более *тонкая настройка* его. Только она может дать максимальный эффект в каждой точке организации от каждого сотрудника в каждом подразделении.

Впрочем, в недрах российского предпринимательства я встречал немало бизнесменов-«лшншианов», тех, кого не интересуется никакая настройка, они стремятся лишь выжать из организации максимум прибыли, несколько не интересуясь ее развитием. Для этого любые средства хороши — недобросовестная конкуренция, недоплаты сотрудникам, рекламный блеф и проч. Не о них здесь речь.

## 2. НА РАЗНИЦЕ ПОТЕНЦИАЛОВ

Организация — столь же древнее изобретение, как и колесо. И только они оба прошли через тысячелетия, непрерывно совершенствуясь, а спрос на них только возрастал. Поиск способов их совершенствования не прекратился и сейчас, и вот мы доводим его, совершенство, до синергичного уровня. Во многом организационная синергия воспроизводит ту, которая обсуждалась в предыдущей главе применительно к социуму в целом. Но в бизнес-организации есть гораздо больше возможностей. Почему?

Прежде всего потому, что организация в отличие от социума может определять свой элементный состав, гораздо быстрее менять его и доводить до требуемого состояния управленческими средствами. А о способах повышения качества элементного состава пойдет речь дальше.

Что такое элементный состав организации?

Те первичные элементарные компоненты, без которых она не может обойтись: цели, сотрудники, помещение, оборудование, рабочие места, функции, технологии, бизнес-процессы, правила и нормативы, стимулы и т.д. Как видим, некоторые из них вполне материальны, и качество их нетрудно оценить и даже измерить. Другие — нематериальны, образуются из финансовой, социально-психологической субстанции и тоже оцениваемы, хотя и не все они измеряемы.

Очевидно, что столь огромное разнообразие элементного состава организаций не дает возможности найти универсальные критерии оценки его качества, за исключением «хуже — лучше», «больше — меньше» в сравнении с другими организациями, с желаемым или с предыдущим состоянием. А это вполне работоспособные критерии. Хотя нужны и другие, специальные, применительно к особенностям каждой компоненты. Распределим качества каждой из основных компонент организации по уже известным нам трем потенциалам.

Как и в социуме, здесь все начинается с целеполагания.

Минимальное качество целей — телеономия. Это цели, встроенные в само существование организации. Например, сохранение ее целостности, обеспечение необходимого совпадения интересов сотрудников и владельцев. То же следует сказать и о рентабельности: для бизнес-организации она не может быть предметом выбора, ибо обеспечение прибыли является условием существования.

Более высокое качество организационных целей — реактивность, т.е. достижение устойчивости организации в изменяющихся условиях, способности быстро приспосабливаться к внешним и внутренним изменениям. А высшее качество целей — проактивность, т.е. достижение способности не только умело и вовремя реагировать на изменения, но и упреждать нежелательные тенденции и ускорять желаемые. Не только встраиваться в рынок, но и воздействовать на спрос<sup>1</sup>.

Типичный пример проактивного поведения на рынке — вывод на него продукции, на которую пока не сложился достаточный спрос, но, насколько можно судить (закономерности моды, опыт других стран и т. п.), он появится, если его стимулировать. Другой пример — проактивный VISION, т.е. разработка такого образа желаемого будущего, который задает фирме новые сильные ориентиры: доля рынка, авангардный продукт, недоступные ранее рынки, положению в обществе и т. п.

Разумеется, в целях есть немало своей дезорганизации: противоречия между ними или их носителями, пороки в формулировках целей и т. п.

Впрочем, возьмите таблицу 2.2 «Соотношение качества целей и качества решений» и примените ее к конкретной бизнес-организации. Ведь там весь смысл. Из него следует еще одно измерение качества управления бизнес-организациями. Самое низкое качество — это примитивное управление **по заданиям**: когда руководитель дает задания своим подчиненным — что именно, когда и как сделать — и строго контролирует исполнение. Сами исполнители при этом не знают целей всей работы и отвечают только за порученную операцию. Исполнительство здесь — единственная ценность. Инициатива исключается.

<sup>1</sup> Подробнее о проактивном целеполагании см.; Пригожий А. И. Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003. С. 77.

Более развитый уровень управления начинается с того, что руководитель описывает работнику последовательность операций какого-то рабочего процесса, обучает его точному исполнению всего цикла и применяет санкции за отклонение от операционных стандартов. Согласование же разных процессов (по срокам, ресурсам, последовательности), а также оценку их руководство берет на себя. Это управление *по процессу*.

Следующая степень качества управления появляется на том уровне развития организации, когда она вырабатывает некоторый набор правил не только труда, но и взаимодействия между работниками, процессами, подразделениями. Это управление *по правилам*. Здесь ответственность за операции, процессы и взаимодействие берут на себя исполнители, а санкции следуют за нарушение правил. Конечно, при этом подразумевается, что не только операции и процессы, но и правила достаточно хорошо разработаны руководством с участием исполнителей и адекватно освоены как теми, так и другими.

Новая ступень в развитии организации появляется на уровне управления *по целям*, когда работникам, подразделениям задаются результаты работы, требуемые от них продукты деятельности, которые они должны условно продать фирме. При этом все перечисленное выше достаточно хорошо отработано, и руководство не только поручает исполнителям достижение результатов, но и доверяет совершенствование их по своему усмотрению, т. е. допускает высокую степень самоорганизации коллективов.

Высшее качество управления на сегодня — это выдвижение и освоение персоналом основных ценностей организации, ориентируясь на которые ведущий контингент сотрудников получает достаточные автономии, возможности для инициативы и ответственность. Управление *по ценностям* требует высокого уровня доверия, квалификации и вовлеченности основной части персонала в стратегию фирмы, в ее идеологию, ежели таковая разработана профессионально. Что у нас пока встречается очень редко.

Какие именно ценности становятся синергиками на этом высшем уровне управления? Некоторые, казалось бы, традиционные управленческие ценности существенно меняют акценты. В поведении на рынке на передний план выходит конкретная репутация (не имидж, а именно репутация) со стратегическими конкурентными преимуществами. А такая традиционная ценность, как, например, клиентность, на предыдущих уровнях обычно выглядит так: «клиент всегда прав». Но здесь она преобразовывается в формулу: «мы идем впереди запросов клиентов» (варианты: «клиент еще не знает наших возможностей», «мы развиваем запросы клиента»). Иначе говоря, ценности меняют реактивный характер на проактивный. Разумеется, приоритетной ценностью теперь становится и командность, которая включает в себя такие вторичные ценности, как высокая степень доверия, взаимная обязательность, согласованность целей и действий подразделений и сотрудников в направлении общефирменных целей. Конечно, каждая компания вырабатывает





Рис. 3.1. Возрастание качества управления

авангардные ценности для себя индивидуально, сугубо применительно к своим внутренней и внешней средам<sup>1</sup>.

Что вы видите на этой схеме (рис. 3.1)? Не правда ли — управление развивается в сторону все большей автономии работников и подразделений, с одной стороны, и все большей концентрации менеджмента на высших целях с передачей оперативного управления на организационный порядок (частные цели, правила, процессы) — с другой?

Возьмем далее персонал — одну из основных компонент организации. Его качество может оцениваться по многим признакам. На мой взгляд, главный из них — *степень достижительной мотивации*, т. е. внутренняя устремленность сотрудников к все более высоким результатам через повышение квалификации, инновационность, производительность<sup>2</sup>. Такой тип мотивации чаще бывает врожденным, реже его можно воспитать, привить. Однако носителями такого типа мотивации не могут быть все сотрудники. В каждой организации это по-своему, но должна быть найдена определенная доля необходимого наличия их на соответствующих должностях. Если высокую достижительную мотивацию считать некоей вершиной потенциала сотрудников, синергией, то минимум — простое исполнительство, синкретика.

Второй источник — способ сочетания элементного состава, построения взаимодействия этих компонент. Здесь эффект зависит от двух мер:

А. Мера их *взаимного соответствия*, где синкретика есть совместимость, а синергия — взаимоусиление. Что значит совместимость?

<sup>1</sup> К сожалению, серийное консультирование тиражирует пакеты таких ценностей без серьезной оргдиагностики, без изучения особенностей конкретной организации. Это не только вредит конкретным заказчикам, но и сильно портит рынок консультационных услуг по развитию организационной культуры. Что поделаешь: если какие-то методы, идеи начинают применяться в массовом порядке, они неизбежно оплошляются.

<sup>2</sup> Речь идет о т. н. внутренней мотивации, т. е. изначально присущей конкретной личности, в отличие от внешней, которая идет в виде стимулов со стороны руководства.

Когда компоненты не погашают друг друга, взаимодействие между ними возможно. Скажем, рабочие в состоянии справиться с новой аппаратурой, их квалификации и мотивированности для этого достаточно. А что значит взаимоусиление? Когда сочетание компонент активизирует каждую из них, повышает производительность даже больше нормативного уровня. Скажем, если то же новое оборудование требует от рабочих роста их квалификации, это просто достижение совместимости. А вот если хорошо обученные рабочие начинают совершенствовать это оборудование или же организацию труда на нем, упорядочивают рабочую зону, то тут мы уже получаем взаимоусиление: новая техника улучшает качество рабочей силы, а она, в свою очередь, — качество ее использования. Другой пример взаимоусиления: сотрудники, обладающие разными способностями, чертами характера, профессиональными компетенциями или же относящиеся к разным психотипам (по Юнгу, Майерс — Бриггс и т. п.), сотрудничают так, что их положительные особенности складываются в общем деле с множительным эффектом ( $2 \times 2 = 5$ ). Как в зрелых управленческих исполнительских командах.

- Б. Мера *согласованности действий по достижению общей цели*, где синкретика есть баланс, т.е. непротиворечивость функций, интересов, результатов, а синергия — ориентация действий сотрудников всех уровней и подразделений на общеорганизационные цели, централизованность действий, т. е. максимальная интеграция работников вокруг общефирменных целей, преобладание центростремительных сил в противовес центробежным (энтропикам).

Так, руководители подразделений и их подчиненные могут сотрудничать вполне позитивно, в полном соответствии со своими целями и целями организации, как они их понимают и разделяют.

К примеру, заводчане делают продукцию в ассортименте и качестве, которые заказывает торговый дом, привыкший иметь дело со стабильной клиентурой. Последняя тоже ценит этих своих надежных поставщиков. Полный баланс, все довольны. Цели и действия взаимно уравновешены: торговый дом не требует от цехов того, что те не берутся произвести, гендиректор не задает торговому дому новых ориентиров на рынке. В данном случае равновесие целей почти горизонтально. Синкретика прочная.

Но вот инвесторы требуют наращивания оборотов, а это оказывается возможным только за счет смены приоритетных групп клиентов, через выход на новых потребителей. Целевое равновесие сразу смещается, примат новых общефирменных целей теперь надо обеспечить по всей линии соподчинения. Но горизонтально уравновешенная система инерционна, поэтому выстраивание целей в иерархию идет болезненно: конфликты, уходы, потери.

Баланс неплох, но он нужен всего лишь для функционирования, как и всякая синкретика. К тому же он уязвим для энтропиков — центробежных тенденций. Развитию нужна центрированность. А поскольку оно заложено в природу, в социум, в рынок, в организацию, в человека, то подводит нас к вопросу: куда развиваться? В бизнес-организациях должна быть обеспечена максимально быстрая и точная *проводимость* общефирменных целей на уровне подразделений и сотрудников. Обычно такая проводимость затруднена и всего лишь частична. Но она может быть существенно усилена через т. н. «продуктное» определение служебных функций и соответствующую мотивацию на их исполнение<sup>1</sup>.

### 3. ЕДИНСТВО СИНЕРГИКОВ

Итак, получается несколько континуумов, точнее — векторов наращивания качества элементного состава бизнес-организации:

Таблица 3.1

Распределение оргпотенциалов в бизнес-организации

	Цели и решения	Персонал	Менеджмент	Отношения
<b>Синергичный уровень</b>	Проактивность	Достижительная мотивация	Центрированность действий	Взаимоусиление
<b>Синкретичный уровень</b>	Телеономичность	Исполнительство	Баланс интересов	Совместимость
<b>Энтропийный уровень</b>	Рассогласованность	Уклонение от исполнения	Конфликт интересов	Несовместимость

Позиции на верхней горизонтали являются синергиками в своей совокупности и выводят организацию на уровень синергии, а организация в таком случае становится *синергичной*.

Но именно в совокупности, в сочетании, а не в отдельности. Иначе они всего лишь отдельные слабо реализованные синергики. Проактивность, достижительность, центрированность, взаимоусиление являются синергиками первого порядка, которые вызывают к жизни, порождают других синергиков (второго порядка), как, например, лучшее оборудование, новейшие информационные технологии, настроение уверенного оптимизма в коллективе, инновационность и т. п.

Именно синергичная организация способна вырабатывать и осуществлять такие синергичные решения, как параллельное развитие конкурентных преимуществ на рынках клиентуры, труда, поставщиков, инвесторов, перевод все большего числа приоритетных клиентов в число своих приверженцев, рост чистой прибыли и т. д.

<sup>1</sup> См. об этом: Пригожий А.И. Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003.

Многие синергики входят в организационную культуру как ее базовые ценности, и тогда синергичность становится особо устойчивым качеством организации.

Стоит повторить, что любые синергики только в своем сочетании, единстве и полноте формируют синергичную организацию. Поэтому ее движение к синергичному состоянию идет неравномерно. Бывает, глава компании выдвинул весьма проактивные цели, но не сумел обеспечить их достижение централизованными действиями и командным взаимоусилением, а ставку сделал только на эксклюзивный бренд. Это дает рывок в объемах оборота с вытекающими отсюда следствиями. Но результаты могли быть намного выше и надежнее, создай он полный комплекс синергиков.

Иначе говоря, успешными могут быть просто энергичные организации, развивающиеся только одним-двумя синергиками, в отличие от инертных организаций, не способных ни выработать, ни воспринять синергики. Но в них можно сформировать синергики, которые в своей совокупности и выведут организации на синергичный уровень.

Видел ли я синергичные организации в таком понимании, как изложено выше, в практике нашего бизнеса? Не в полной мере. Скорее это образ совершенства и вектор развития. Он важен для сравнения с существующим состоянием реальных организаций и определения точек их развития.

В деловой литературе встречаются описания компаний со сходными признаками. Но невозможно понять, насколько достоверны приводимые в этих описаниях факты и характеристики, а где — неизбежные или намеренные преувеличения.

Но организации — системы искусственные. И как все искусственные системы (здания, механизмы, право), они нуждаются в постоянном подкреплении их функционирования специальными средствами (ремонт, обновление, контроль). Сами по себе они способны только к разрушению.

Иначе говоря, организациям любого вида и масштаба внутренне присуща энтропия в виде рассеивания целей на уровне подсистем и персонала, автаркии подразделений, конфликтов, текучести кадров, бюрократии и проч. Эти и другие энтропики подрывают самое фундаментальное условие жизнеспособности оргсистемы — ее целостность. Целостность здесь понимается как согласованность целей и действий, управляемость, постоянство состава, развитый организационный Порядок<sup>1</sup>.

В борьбе с энтропиками за укрепление целостности организации руководство иногда впадает в соблазн превратить целостность в самоцель. Лишь бы одолеть энтропики! И тогда появляется инерционный тип целостности — синкретическая оргсистема.

<sup>1</sup> См. об этом подробнее: Пригожий А.И. Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003.

Синкретическая система есть целостность без развития. Она, конечно, обеспечивает достаточное взаимодействие, но без взаимоусиления. Создает целеполагание, но только реактивное. Способна к инновациям, но частным, подкрепляющим то, что уже есть. Типичными и отъявленными синкретиками в бизнес-организациях кроме названных являются: подбор работников под уже имеющиеся функции без учета их личного потенциала, культ контроля, сведение назревших изменений к структурным вариациям (переподчинение, создание новых подразделений, централизация и т.п.), ставка на исполнительство в ущерб инициативности и др.

Все эти синкретики — клей в организационных механизмах. А если поискать еще одну образную аналогию, то вполне подойдет такая: синкретическая оргсистема — это организм, в котором вегетативная нервная система господствует над центральной.

Впрочем, сползание в синкретику в той или иной степени характерно для любой организации в условиях, например, кризиса, отсутствия сильной конкуренции, т. е. когда либо целостность под угрозой, либо нет стимула к большей активности.

Синкретизм не есть патология. Это замкнутая на себя система, склонная к застою. Ее жизнеспособность, успешность зависят от состояния среды: если в последней нет угроз опережения другими организациями (когда эти последние начнут теснить конкурентов) и если низка вероятность нарушения внешних связей, то синкретичная организация может существовать неопределенно долго. Но как только внутренняя или внешняя среды разбалансируются, синкретичность оказывается губительной.

## 4. МЕТОДЫ-СИНЕРГИКИ

Наращивание организационной синергии — постоянная и беспокойная работа. Синергичная организация в целом отличается постоянным производством и совершенствованием трех продуктов с высшим потенциалом:

- конкурентные преимущества на рынках клиента, труда, поставщика, инвестора;
- служебные функции в продуктом выражении, максимально сбалансированные на общих целях;
- настроение уверенности и подъема в коллективе.

Каждый из них заслуживает отдельного изучения.

### Интегральный синергик

Итак, о конкурентных преимуществах. Что это такое? И предприниматели, и теоретики, и консультанты часто путают их с другими близкими понятия-

ми: факторы успеха, превосходные отличия и др. Но вы, читатель, их путать не будете.

Разбираемся. Завод закупил новое оборудование. Его директор говорит: вот наше конкурентное преимущество. Или банкир гордится: мы создали мощное конкурентное преимущество, взяв на работу двух выпускников Гарварда. Все перечисленное и многое другое, что подразумевают под этим выражением руководители, совсем не обязательно является конкурентным преимуществом. Да, есть такие факторы успеха, которые перечислять можно бесконечно, по которым действительно стоит сравнивать разные организации: это объем оборотных средств, доля рынка, качество оборудования, квалификация персонала, ассортимент, цены и проч. Если ваша организация по какому-то из этих или иных факторов успеха выше, сильнее других на вашем сегменте рынка, то вы имеете в сравнении с ними **превосходное отличие**. Это неплохо. Но конкурентным преимуществом такое отличие может стать только в том случае, если оно как-то попадет в **фокус конкуренции**.

Что такое фокус конкуренции? Это те признаки, по которым ваши покупатели, клиенты сравнивают вас с другими поставщиками таких же изделий или услуг. Иначе говоря, это приоритеты, которыми руководствуются ваши клиенты, оценивая вас и делая свой выбор. И вот если какое-то ваше превосходное отличие замечается вашей клиентурой, выбирается ею из общей товарной массы, то тогда это превосходное отличие превращается в конкурент-

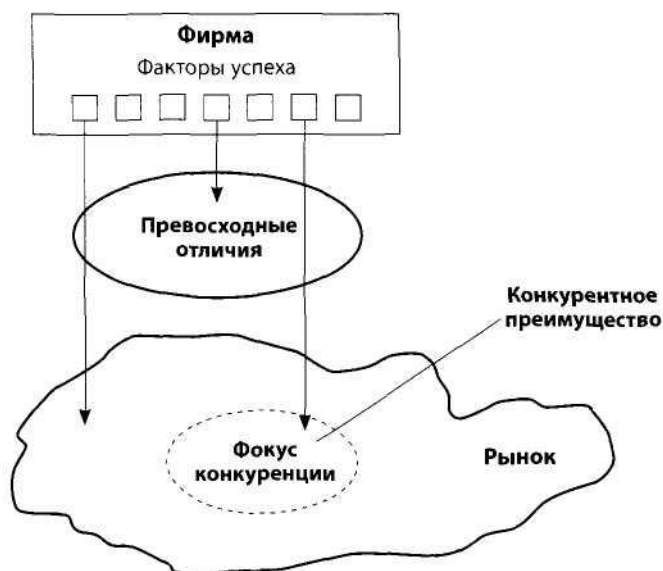


Рис. 3.2. Схема перехода факторов успеха в конкурентные преимущества

ное преимущество. Но если вы потратили кучу средств на новый офис, рекламу, нововведения, а на клиенте это никак не сказалось, им не замечено, то расходы, может быть, и не напрасны, но на вашу конкурентоспособность они не повлияли.

Но разве вы конкурируете только на рынке поставщиков? А ваше положение на рынке труда вас не интересует? Напрасно. Ценный персонал становится все более дефицитным, конкуренция за него усиливается, и если вы не создаете конкурентные преимущества на рынке труда — он обходит или покидает вас. Посмотрите на свою фирму и скажите себе, каких сотрудников вам не хватает и какие конкурентные преимущества на рынке труда вы должны создать, чтобы привлечь их. Только не надо все сводить к зарплате. Лучше посмотрите, что сегодня в фокусе конкуренции на этом рынке, причем в нужном вам сегменте его (тип профессии, уровень квалификации). Наверняка вы обнаружите, что в фокусе конкуренции зарплата занимает высокое место, но не всегда первое. Например, перспективы роста, психологический климат, интересная работа бывают не менее значимы для ценного персонала. И вообще среди причин увольнения все чаще обнаруживается неудовлетворенность именно такими параметрами.

А за своих поставщиков вы не конкурируете? Многие дилеры и производители уже серьезно озабочены растущими требованиями владельцев сильных брендов по отношению к своим дистрибьюторам. Если раньше они ценили последних лишь по объему закупок, то теперь с кем попало связываться не желают: приоритет отдают тем, кто имеет хорошую логистику (современные склады, фургоны новейших марок, автоматизацию управления), надежную клиентскую базу и даже сыгранную и образованную управленческую команду. Так что приходит время конкуренции за поставщиков.

Или взять рынок инвесторов. При выходе на IPO и вообще приступая к работе на фондовых рынках, вам нужно не только иметь приличную цену акций; ваша капитализация там во многом определяется и тем, кто именно закупает ваши акции — случайные, мелкие или стратегические инвесторы. И здесь тоже приходится думать о конкурентных преимуществах.

Предположим, вам удалось создать конкурентные преимущества на всех четырех рынках — клиента, труда, поставщиков, инвесторов. Распределите свои конкурентные преимущества по трем группам:

- *текущие*, т. е. возникшие на небольшом сегменте рынка и временные в силу ваших успехов или благоприятной ситуации на рынке;
- *долгосрочные*, т. е. настолько прочные, что вы уверенно можете сохранять их год-два, может, больше;
- *стратегические*, т. е. обеспечивающие вам выигрыш у конкурентов на неопределенно долгий срок (эксклюзивный бренд, максимальный охват территории и т.п.).

Теперь проведите еще одну оценку ваших конкурентных преимуществ. Они могут быть:

- относительными, если ваши конкуренты имеют те же преимущества, что и вы, но несколько слабее;
- уникальными, т.е. ваше превосходство на любом из четырех рынков абсолютно, никем другим не воспроизводимо (скажем, вы используете новое изобретение, которое обеспечивает исключительное качество и высоко ценится потребителем, — особая рецептура, конструкция, мастерство изготовления).

Совсем не пристало серьезным людям называть конкурентными преимуществами свои связи в администрациях, скрытый стговор по дележу рынка и т.п. Конечно, это **внеконкурентные преимущества**, и таковые я здесь не рассматриваю, хотя объективно они существуют, иногда и немалые.

Предлагаю не замыкаться только на преимуществах, пусть даже и высококонкурентных. Давайте введем в деловое обращение такое понятие: **конкурентные упущения**. Это то, что у вас получается хуже, чем у других, на любом из четырех названных рынков. Ведь не может у вас быть все только лучшим или таким же, как у других. Анализ конкурентных упущений дает очень много для понимания своих слабостей и возможностей, для поиска новых ресурсов. А какое ваше конкурентное упущение самое сильное? Конечно же, конкурентное преимущество ваших конкурентов.

Вы же понимаете, что эти конкурентные преимущества нужно разрабатывать по отношению к каждой ассортиментной и клиентской группе. Хотя нередко конкурентные преимущества бывают общефирменными, как, например, определенные элементы ее репутации.

Итак, мы видим, что анализ конкурентной среды выявляет немало синергиков, синкретиков и энтропиков. Конкурентные преимущества стратегического и уникального типов являются мощными синергиками, а конкурентные упущения указывают на энтропики. Не так ли? Но интерес к анализу конкурентной среды среди наших предпринимателей пока невелик. И отсюда идут недооцененные риски. Ведь если клиент постоянно посылает вам сигналы с рынка своей реакцией на ваши предложения, а поставщик информирует вас об изменениях на нем своими предложениями, то конкуренты — единственные участники рынка, кто информацию о своих планах и приоритетах вам не только не предоставляет, но даже и скрывает ее. Поэтому анализ конкурентной среды — ваша постоянная забота, предмет вашей инициативы.

Синергичная организация постоянно ведет анализ конкурентной среды. Я хочу вам в этом помочь и предлагаю здесь не только сами ценные понятия, но и методическую процедуру для этой работы.



## Методические процедуры для анализа конкурентной среды

### I. Матрица сравнения с конкурентами

1. Внесите сверху по горизонтали названия основных конкурентов, рас пределив их по доле на рынке (по убывающей слева направо), включая в этот ряд и вашу Ко.
2. Внесите слева по вертикали основные критерии и факторы успеха на данном рынке, по которым вы считаете целесообразным сравнивать свою Ко с конкурентами (по убывающей приоритетности признаков сверху вниз).
3. По 10-балльной шкале проведите оценки каждого конкурента в сопоставлении с другими по указанным критериям.

Основные конкуренты						
		А	Б	В	Г	Д
Приоритетные критерии сравнения	1					
	2					
	3					
	4					

Самые высокие баллы в столбце вашей Ко означают ее превосходные отличия от конкурентов. Самые низкие — ее слабые стороны.

### II. Матрица сравнения превосходных отличий и фокуса конкуренции

1. Внесите сверху по горизонтали названия превосходных отличий вашей Ко по убывающей значимости слева направо.
2. Внесите слева по вертикали те факторы успеха, признаки, которыми заказчики, клиенты руководствуются в первую очередь, выбирая себе поставщиков услуг, продукции (фокус конкуренции).
3. Определите: где в клетках пересечения превосходных отличий и фокуса конкуренции возникают совпадения и какой силы (от одного до трех плюсов). Какие из пустующих клеток указывают на особо опасные конкурентные упущения вашей Ко?

Превосходные отличия	Фокус конкуренции					
		А	Б	В	Г	Д
	1					
	2					
	3					
	4					

Ответьте на вопрос: возможно ли смещение *фокуса* конкуренции на новые *факторы успеха* и *каким образом*?

### III. Матрица систематизации конкурентных преимуществ и упущений вашей Ко

			На рынке клиентов	На рынке труда	На рынке поставщиков
			А	Б	В
Конкурентные преимущества	имеются	1			
	надо создать	2			
Конкурентные упущения	преодолимые	3			
	пока непреодолимые	4			

Заполните эти матрицы. Наверняка по каким-то параметрам вам будет не хватать информации. Подумайте, как ее найти и уточнить. На этом пути вы создадите немало синергиков. Но некоторые из них обнаружите в самых неожиданных местах организации. И самое ценное из таких мест я хочу сейчас показать.

## 5. НЕДОПОНЯТЫЙ СИНЕРГИК

В организации не было и нет более синергичной точки ее развития, чем *служебная функция*. Правда, сразу после целей. Знаю по опыту, что для многих это звучит неожиданно. Все привыкли, что составление должностных инструкций, положений о подразделениях — дело малополезное и нудное, а смысл этого занятия обычно видят сугубо в защите. Дескать, если после взыскания или увольнения сотрудник обратится в суд, то там обязательно потребуют представить т. н. кадровые документы, по которым можно судить, действительно ли он не соответствует возложенным на него обязанностям. Или пуще того — трудовая инспекция придет с проверкой. А теперь и новая при-

чина для этого занятия — сертификация по ISO. Там предусмотрены должностные инструкции как признак качества управления, его полноценности. Правда, не указано, какими должны быть подобные тексты. Эта защитная функция ничто по сравнению с тем огромным управленческим ресурсом, который на самом деле здесь содержится, но очень мало известен — пока.

Что я подразумеваю под служебной функцией? Это общефирменные цели, переведенные на уровень конкретных подразделений и сотрудников. И в этом вся суть. Или — что то же самое, но с обратной стороны, — вклад конкретного подразделения или сотрудника в достижение тех же самых целей. Из такого определения следует многое.

Фирма представляется как общеорганизационный рынок, который есть продолжение внешнего рынка, и так же, как там, каждый работник, руководитель отдела, цеха, службы должен произвести какой-то продукт (результат своей деятельности) и суметь «продать» его кому-то из внутренних клиентов. А последний имеет все возможности — «купить» или не «купить» эти продукты или же заказать их в другой товарной форме, может быть, и по аутсорсингу. Определение такого продукта для каждой должности требует от управления немалого искусства, и прежде всего уточнения общефирменных целей.

Предлагаемый *продуктный* подход существенно отличается от перечня действий, из которых обычно состоят эти кадровые документы. До сих пор принято описывать должностные обязанности в терминах: что именно работник должен делать, а не то, какой результат он должен произвести. Посмотрите любые сборники служебных инструкций, предлагающие стандартные варианты на всевозможные должности. Уже сама такая стандартизация совершенно неоправданна, поскольку в бизнес-организациях неизбежно складывается разное понимание функций из-за специфики бизнеса, кадрового состава, стиля руководства и его приоритетов. Но главное в другом: упомянутые типовые рекомендации не увязывают напрямую результаты работы сотрудника с целями компании.

Посмотрим на примерах. Положение о службе рекламы. В тиражируемых рекомендациях приводится список действий типа (цитирую): «выбор и применение наиболее эффективных методов проведения рекламы, учитывающей особенности рекламируемой продукции, а также особенности рынка». А что, может быть наоборот: наименее эффективных методов, без учета особенностей рынка? Такое навязчивое включение очевидностей — настоящий бич существующей практики описания функций. Из-за этого такие тексты становятся не только бесполезными — их просто никто всерьез не принимает. А вот еще: «Организация рекламы при помощи средств массовой информации: газет, журналов, телевидения, радио. Подготовка статей, информационных материалов, сценариев для кино и рекламных роликов, фильмов. Осуществление прямой почтовой рекламы (плановых и разовых рассылок писем, бандеролей, посылок с информационными материалами)». У вас нет

впечатления, что автор этой цитаты не надеется на квалификацию работника рекламной службы и разъясняет ему содержание начального курса соответствующего учебного заведения? Ведь на самом деле сотрудник этой службы лучше всех на фирме должен знать, что именно ему делать и какими средствами пользоваться. Но самое важное даже не в этом: ведь все предписанное он может в точности выполнять без особой пользы для организации.

Между тем более или менее думающий предприниматель вам сразу скажет, что именно должен обеспечить ему такой специалист: прежде всего — новых клиентов, при этом желательно, чтобы росло число тех, кто представляет наиболее приоритетные для него группы или перешел от его конкурентов. Он может поручить также формирование определенного имиджа и даже репутации компании в глазах клиентов, конкурентов, поставщиков, а иногда и местных властей. Вот это и есть те продукты, которые внутренний клиент, в данном случае глава компании, заказывает сотрудникам своей рекламной службы. А будут они при этом пользоваться такими или другими рекламными средствами и методами — им виднее. Но таких продуктивных формулировок в сборниках рекомендаций вы почти не встретите.

Значит, есть два подхода к определению служебных функций: первый — описательный с перечнем действий, второй — продуктивный с указанием вклада исполнителя в достижение общефирменных целей. Тогда вся система функций по всей оргструктуре максимально направляется на достижение общефирменных целей и лучше его обеспечивает. Максимально, но не полностью, поскольку невозможно добиться полного совпадения интересов сотрудников и организаций.

Такой подход предусматривает еще два важных дополнения. Во-первых, очевидно, что формулирование этих функций можно доверить только внутреннему клиенту, т. е. тому, кто заказывает, оценивает и «покупает» упомянутые продукты-функции. Лишь носитель более общей цели может ответственно и точно разделить ее на подцели между своими подчиненными. Стало быть, нелепо поручать написание функциональных документов службам персонала, тем более — самим исполнителям. Первые не являются потребителями описываемого продукта труда, а вторые имеют личный и групповой интересы, которые обязательно наложатся на содержание такого текста.

Во-вторых, здесь есть еще один момент, трудно воспринимаемый нашим менеджментом. Речь идет о т. н. «портновском» подходе к определению служебной функции с учетом личного потенциала конкретного исполнителя. Да, такой «индивидуальный» служебной функции действительно представляет собой своего рода управленческую сделку между руководителем и подчиненным. Тогда одни и те же должности по-разному понимаются и определяются даже в организациях одного масштаба и в одной отрасли.

«Портновский» подход к определению служебных функций все больше превращается из пожелания в очевидную необходимость. Наивное стремле-

ние многих руководителей уволить средних сотрудников и нанять эдаких героев менеджмента проходит при столкновении с реальностью: их мало, за них держатся начальники, они все дороже стоят. Так что надо уметь работать с теми, кто есть.

У наших руководителей культ всяческой стандартизации, вера в ее всемогущество. Споры нет, стандарты необходимы, и не только в качестве продукции или в бизнес-процессах. Любая организация вынуждена погашать огромное разнообразие личностей, характеров, интересов своих сотрудников, вводя стандарты на их действия, например, через должность. Но у стандартов есть границы, за которыми они вредны.

Умная фирма должна исходить из принципа: любой вменяемый человек ей наверняка чем-то полезен. Надо только понять — чем именно. Ведь каждый из нас развит неравномерно, в одном мы сильнее, в другом слабее. Умение работать с людьми в том и состоит, чтобы выделить сильные стороны человека и под них подобрать ему должность. А если такой должности в организации нет? Создать ее! Вплоть до этого.

Стихийно так уже и происходит. В разных компаниях я обнаруживаю непривычные названия должностей и даже целых подразделений, занятых каким-то специфическим делом, специально выделенным из типовой оргструктуры под таланты конкретных людей. Хотя чаще их называют советниками или помощниками, а то и аналитиками. Или так: замдиректора по общим вопросам. Оргдиагностика нередко показывает: функциональная структура фирмы расходится с ролевой. Что это значит? По занимаемой должности этот человек — начальник отдела сбыта, а по фактически исполняемой в организации роли — классный переговорщик, талантливый коммуникатор с внешними инстанциями, VIP-клиентами. По-моему, роль важнее функции. Не согласны?

Да, у нас повсеместно принято подбирать человека на должность. Наверное, иногда это необходимо. Но во многих случаях лучше сначала оценить потенциал кандидата, и даже если он не подходит под данную вакансию, найти ему применение, но не упускать его. Ценных работников мало и почему-то (я слышу это от своих клиентов) становится все меньше.

Умная фирма берет сотрудников не столько на должность, сколько в коллектив. И карьеру их планирует и по вертикали, и по горизонтали, и даже по диагонали — где конкретные способности сотрудника могут быть лучше использованы. Тогда эта фирма получает от каждого максимальную отдачу, вовлекая в дело его лучшие компетенции. Сотрудник тоже больше удовлетворен своей работой, ибо применяет свои естественные склонности и способности, а значит, и больше старается. Такой обоюдный эффект создает в организации мощную синергию.

Вы скажете: ну, определил я функции, следуя портновскому подходу, подогнал их под индивидуальные возможности сотрудников. А если один, другой уходят или я сам их перемещаю, то на их место принимаю новые

индивидуальности. Что ж мне теперь, каждый раз заново пересматривать уже было устоявшиеся функции да еще и связи между ними?!

А что вы думаете — это гораздо более сложная (подчас ювелирная) управленческая работа, чем подгонять всех под заведомые стандарты. Ведь в своих товарах, услугах руководители доходят до мельчайших нюансов качества и способов продвижения, все более индивидуализированного подхода к клиентуре. Конечно же, организационный тыл должен быть отработан не менее тщательно и точно. Качество в менеджменте дает качество на рынке.

Предлагаемый подход к определению служебных функций производит синергик из следующих источников: максимальное соединение целей работника с целями организации, более глубокое вовлечение его личных способностей в исполнение, а значит, и большая заинтересованность в содержании результатов труда. Но тогда и мотивация должна строиться именно под исполнение функций, а не вообще.

Растет и усложняется рынок. Укрупняются и тяжелеют компании. Многие теряют гибкость, энергию — бетонируются. Все более значимы потери на рабочих местах, на функциональных точках организации. Чем «толще» бизнес, тем более тонкая настройка ему нужна.

## 6. ДИНАМИКА СТРУКТУР

Почти весь наш средний и крупный бизнес страдает таким недугом: структура подавляет функцию. Это когда подразделений, бизнес-единиц, должностей становится все больше, а согласования между ними — все труднее, решения принимаются с опозданиями, что осложняет их исполнение.

### Структурный инстинкт

Возьмем пример. Перед нами оптовая фирма, которая начинала с небольших продаж более мелким дилерам. Дело шло успешно, наряду с оптом возникла и стала расти розница, а потом и филиальная сеть. По мере наращивания объемов, разумеется, появились опасения потери управляемости, и первое, чем реагировали на эти угрозы руководители, — это создание все новых и новых подразделений в центральном офисе. Скажем, увеличились московские продажи — решили создать управление московской торговли. Потом — отдельные управления по опту, по рознице, по филиалам. Думаете, дело ограничилось только сферами деятельности? Отнюдь. Подразделения стали формироваться и под проблемы. «Что-то подозрительно у нас растет дебиторская задолженность», — озадачивает генеральный директор своих заместителей. «Да, — вздыхает его зам по финансам, — придется создать отдел финансового контроля, иначе нам эту вольницу с товарными кредитами не обуздать». И все сочувственно кивают.

Что плохого? Да посмотрите, чем занимаются эти новосозданные отделы. Прежде всего, вводят ограничения и запрашивают дополнительную отчетность. При этом в основании оргструктуры, т. е. в зарабатывающих подразделениях — стон и мольбы: «Работать некогда из-за непомерного количества справок и отчетов! Более того: наши лучшие клиенты, дебиторская задолженность которых с лихвой восполняется ростом оборота, отворачиваются от новых правил игры, введенных внезапно и во вред обеим сторонам. Ведь из центрального офиса не виден характер наших многолетних связей. А понятие "взаимное доверие" для них — пустой звук».

У многих руководителей есть этот структурный инстинкт: возникла проблема — создадим отдел. Любимое занятие менеджеров всех рангов — рисовать квадратики и стрелки между ними. Дескать, дело пойдет лучше, если эту службу переподчинить сюда, а между этими двумя создать третью...

Исполнительный директор одной компании говорит: «Мне нужно информационно-аналитическое бюро. Смотрите: информация из торговых баз требует структуризации и переработки, иначе картина продаж получается невнятная». Я настораживаюсь: не тот ли это структурный инстинкт? А вслух предлагаю: «Давайте попробуем пересмотреть систему показателей, по которым вы запрашиваете данные и проводите оценку торговых баз». И действительно, постепенно информация стала вполне пригодной для высшего менеджмента, и потребность в задуманном бюро отпала.

Я не к тому, что новые подразделения всегда вредны и надо избегать их появления, хотя некоторая управленческая бдительность здесь явно нужна и упомянутый структурный инстинкт надо обуздывать. Я к тому, что надо внимательно отслеживать то возрастание нагрузки на периферию фирмы, к которому их появление приводит. Следует придерживаться очень верного правила: **функция определяет структуру, а не наоборот**. Любые изменения в организационных структурах целесообразны только в той степени, в какой они способствуют эффективности их функционирования. Поэтому опасно давать волю бюрократическим позывам новосозданных подразделений, упреждать таковые с самого начала.

Есть еще один источник риска при разрастании оргструктур. Называется он «автаркия подразделений». Это стремление замыкаться на собственных подцелях в ущерб целям других подразделений и фирмы в целом. Вам наверняка знакомы такие симптомы: сокрытие информации от смежников, принятие локальных решений без учета общей ситуации, конфликты из-за ресурсов и т. п. Отсюда — тенденция к дезинтеграции фирмы, ослаблению ее внутренних связей. Да, конечно, рост любого бизнеса сопряжен с усложнением его внутренней организации, утяжелением структуры, а значит — и с рисками потери управляемости, ростом издержек на содержание административного аппарата. Что можно противопоставить подобной бюрократизации?

Во-первых, надежную обратную связь от периферийных точек компании на центры принятия решений — именно так можно оценить, насколько

структурные нововведения влияют на эффективность названных точек. Там, в зарабатывающих подразделениях, и вместе с ними надо регулярно и строго замерять искомые результаты. Во-вторых, постоянно задавать себе вопрос: нельзя ли создание нового отдела заменить новыми правилами, процедурами, информационными технологиями? По-моему, не менее чем в половине случаев вы на этот вопрос ответите утвердительно. Ведь структура — это клей, это инерция и тяжесть аппарата, это холестерин в сосудах корпоративных отношений. И уж коль скоро ее экспансия неизбежна, давайте, как можем, ее обуздывать.

Было время, когда большинство моих клиентов формулировали мне заказ: оптимизация организационной структуры. Я не отказывался, ибо знал: вот проведу оргдиагностику, покажу отчет руководителю — и он сам придет к выводу, что не в оргструктуре дело, а в мотивации, информационных потоках, стиле руководства, неопределенности функций, да и мало ли других бед и болезней в каждой организации. Теперь заказы на оргструктуру поступают намного реже, наш менеджмент научился гораздо точнее распознавать причины сбоев и выбирать средства их преодоления. И это очень обнадеживает.

### **Меняющаяся геометрия**

Тяжесть, инертность оргструктур давно заботила мировой бизнес. Изобретение новых структур было одно время очень модным занятием среди предпринимателей, консультантов по управлению, менеджеров. Некоторые изобретения оказались удачными, например «плоские» оргструктуры: вместо четырех-пяти уровней иерархии остаются два-три. Немалую пользу принесли и матричные структуры, когда наряду с линейными связями развиваются горизонтальные и диагональные; проще говоря, возникает полезный эффект двойного подчинения. Сложилась также целая управленческая школа вокруг реструктуризации компаний: стремление максимально переместить хозяйственную ответственность и финансовые риски с центра на подразделения. И еще одно изобретение — оболочные структуры: постоянный штат сведен к минимуму, зато в «кадровой обойме» есть достаточное количество специалистов и работников, которых всегда можно привлечь на конкретные заказы. Упомяну и проектные структуры, где сотрудники объединены не столько по специализированным отделам, сколько под конкретную задачу.

В России все эти структуры более или менее приживаются. Но вот одна из таких новинок совершенно недооценена. А там, где к ней обращаются, искажения и непоследовательность лишь дискредитируют ценную идею. Я имею в виду временные оргструктуры.

Представьте: завод провел глубокую реконструкцию — перепланировали цехи, заменили оборудование и номенклатуру, пришли новые люди. В какой-то момент стало ясно, что не обойтись уже без изменения системы внутри-



заводского транспорта. Кому поручить разработку? В самом этом подразделении не оказалось специалистов нужной квалификации. Нашли иное решение. Было объявлено о приличном вознаграждении за проект лучшей системы внутризаводского транспорта. Эту работу задумали провести силами специалистов своего же завода в свободное время (вечерами, по выходным и праздничным дням и т.д.). Одному толковому человеку было предложено возглавить эту группу, но при следующих условиях: общая сумма вознаграждения не зависит от того, пригласит он двенадцать или пять человек; не зависит она и от длительности их работы (поэтому они будут заинтересованы выполнить заказ меньшим числом и в кратчайшие сроки). Но тут появляется и третье условие: вознаграждение они могут получить отнюдь не за разработанный, а только за принятый к исполнению проект. Этот управленческий опыт оказался настолько удачным, что дирекция завода решила создавать подобные временные группы для решения самых разных технологических, организационных, маркетинговых, кадровых проблем. Конечно, речь идет именно о тех проблемах, у которых нет постоянного «хозяина», которые не могут быть решены силами лишь одного подразделения. А ведь таких — огромное количество в любой компании.

Мы не пионеры в этом деле. Большинство фирм, идущих в авангарде современного рынка, как гирляндами, обвешаны временными целевыми группами (ВЦГ), что позволяет на ходу, без изменения основной оргструктуры, решать задачи, возникающие на стыках подразделений и специальностей. Это выгодно и бизнесу, и сотрудникам. Ведь для наиболее способных и активных открывается возможность дополнительного заработка в своей же организации, и его объем вполне может быть сопоставим с регулярной зарплатой. Да и вообще, у толковых людей всегда есть потребность применить свой потенциал в самых разных сферах и для многих целей. Творческий человек испытывает настоящие муки от невозможности реализовать себя. А тут предоставлен шанс не только выполнить нестандартное задание, но и самому выдвигать задачи, которые сверху не видны, но очень значимы для общего дела. Для этого в компании создается специальная система поощрений для авторов идей, новшеств и нововведений.

Почему же ВЦГ так мало и плохо используются в российском бизнесе? Беда в том, что не соблюдаются принципы и правила их формирования. Чаще всего нарушается мотивационный механизм ВЦГ. Люди работу сделали хорошо и в срок, а оплата затягивается, усекается под разными предлогами, а то и вовсе подменяется ненужными льготами: «Давай лучше я тебе дам отпуск в самый хороший сезон». Другая причина неуспеха этих групп — в принудительном подборе их состава, когда лидеру группы навязывают тех соисполнителей, которым он не доверяет. Или они ему лично не подходят. Совместное творчество имеет очень тонкую психологическую организацию, и сантименты тут подчас имеют критическое значение. Мало кто из руководителей склонен с этим считаться. Но самое повальное извращение

принципа ВЦГ — в подменах. В одном банке я увидел приказ: таким-то отделам (идет список) выделить по одному сотруднику в группу по разработке эталонного филиала. Руководителем назначается вице-президент банка, расписание заседаний группы прилагается. Понятно, что отделы постарались отвлечь от своих дел наименее ценных работников, да и те сочли это лишь дополнительной нагрузкой, и сама задача была уж очень далека от их интересов и способностей. Потому и толку чуть. А начальство гордится: «Вот у нас ВЦГ».

Вы свои производственные технологии соблюдаете? Тогда и организационные технологии уважайте. Они тоже сильны своей точностью.

## 7. СО-ВЕЩАНИЕ

На вопрос «есть ли у вас своя команда?» большинство руководителей отвечают «да». А зря. Как правило, они при этом имеют в виду хорошо подобранный состав своих заместителей, начальников служб. Качественная управленческая команда — это не только люди, но и способы взаимодействия между ними, когда дважды два получается пять. Однако само собой такое складывается редко. Поэтому во всем развитом мире давно ведется разработка специальных методов наращивания этого командного ресурса, ибо многие генералы и капитаны индустрии его опознали, оценили и успешно используют.

### Командность — это что?

Что же называть управленческой командой? Только не говорите мне про единомышленников. Единомыслие в делах бывает опасным. Единство целей — это свято. Зато именно из сочетания разных мнений и аргументов возникает высокая энергетика. Чем же тогда создается командный дух? Как минимум — постоянством состава участников. Ведь если люди привыкают друг к другу, начинают лучше понимать один другого, среди них формируется своя субкультура. К примеру, если у кого-то манера говорить громко, с напором, то человек, его не знающий, воспримет это как агрессию, а в своем кругу все понимают, что у него просто такая особенность, и не придают ей ненужного значения. Кроме того, при постоянном составе участников команды складываются некоторые нормы отношений, традиции, которые сильно облегчают совместную работу. Так что смотрите, если вам в свою команду нужно ввести новичка, он будет ломать ее работу хотя бы потому, что с вашей субкультурой незнаком. Его нужно специально готовить к включению в команду.

Второе из минимальных условий хорошей командности — регулярность совещаний. Да, командная работа нуждается в ритмике. Скажем, если совещание команды назначается на каждый четверг в 11:00 (пусть через неделю,

через месяц), то все освобождают свое время к заданному сроку, не назначают других дел и встреч. Еще важнее здесь то, что через одинаковые интервалы лучше продумывается недоделанное на предыдущем совещании, и его участники активнее настраиваются на следующее. Третье условие — надо строго выделять только те вопросы, которые нуждаются именно в командной проработке на высшем уровне. Если вы погружаете команду в текучку — она теряет смысл, люди нервничают из-за пустой траты времени. Для проработки в управленческой команде годятся только перспективные проблемы, связанные с развитием организации как целого.

Почему я ничего не говорю о персональном составе команды? Потому что это вопрос особо спорный, и решается он сугубо конкретно. Очень трудно давать здесь общие советы. Берусь утверждать только следующее: управленческие команды разноуровневого типа эффективнее, чем одноуровневые. Я не раз был свидетелем того, как информация от кого-то из руководителей среднего или низового ранга оказывалась неожиданной для высших начальников. Но руководители уж очень не любят разбавлять свое окружение «простыми» руководителями и много на этом теряют.

И последнее минимальное условие эффективной командное™ — работа в режиме проблемных совещаний. Руководители живут в режиме совещаний, но среди них бывают информационные (надо сообщить подчиненным о смене приоритетов, появлении очередного конкурента, новых тендерах), инструктивные (дать задание, распределить сроки и ответственных), отчетные (пусть каждый расскажет о сделанном, что получилось, что нет). Проблемные совещания нужны тогда, когда у генерального директора есть серьезная проблема, но он не знает, как ее решить, и нуждается в помощи ближайших сотрудников для поиска вариантов решений. Конечно, выработка решения и принятие его — совсем не одно и то же. Первое может делаться коллективно, второе — только единолично. Принять решение может лишь тот, чьи персональные риски и полномочия больше, чем у всех остальных.

Итак, у нас есть минимальный набор признаков эффективной управленческой команды. Что они дают? Во-первых, возможность найти такие решения, которые никаким другим способом не могут быть получены. Да, интеллектуальный потенциал фирмы максимально реализуется именно в командной работе. Во-вторых, намного повышается исполняемость решения, ибо каждый из его соавторов — членов управленческой команды — считает его своим, больше ему привержен, активнее работает над его доведением до конца. В-третьих, получается больше согласованности в целях и действиях между подразделениями фирмы. Ведь та самая командная субкультура не только срабатывает на совещаниях, но и облегчает сотрудничество помимо них. В-четвертых, командный эффект проявляется от соединения разных личностей. У каждого из нас есть свои сильные и слабые стороны. Суметь соединить разные компетенции членов команды так, чтобы они не просто дополняли, но и усиливали одна другую — в этом и состоит высшее искусство.

во командообразование. Есть и пятое преимущество: благодаря развитию навыков командного взаимодействия фирма пронизывается многими горизонтальными и диагональными связями. Эти связи улучшают взаимодействие, да и просто общение между руководителями и сотрудниками разных подразделений, разгружают верхний эшелон руководства от частных, локальных задач. Вот почему растет популярность командной работы во всем мире.

### **Эффект сложения**

Главные ресурсы управленческой команды мобилизуются в проблемных совещаниях. Именно там вырабатываются основные решения. Речь не идет ни об информационных, ни об отчетных, ни об инструктивных совещаниях. Они тоже нужны, но по-настоящему командность проявляется лишь через технологию проблемных совещаний. Досадно и обидно видеть, как много теряют руководители то ли от пренебрежения этой технологией, то ли от незнания ее.

Вот пример: президент компании по вторникам в 11:00 собирает за большим овальным столом человек 12 своих заместителей и начальников служб. Обычно в пятницу вечером каждый получает материалы предстоящего совещания. Глава компании имеет обыкновение объявлять очередной вопрос, сопровождая его своим пониманием сути дела и вариантом решения. После этого оглядывает собравшихся с вопросом: «Какие мнения?» Все почтительно соглашаются с ним, добавляя лишь какие-то частности, или обмениваются претензиями друг к другу, или обращаются с просьбами к «самому». После совещания я поделился с президентом наблюдением: никто из присутствующих к нему не готовился и ничего ценного в содержание решения не добавил, весь груз мыслительной работы глава компании нес сам, явно недополучая энергии от подчиненных. Он с готовностью согласился, стал жаловаться на их пассивность: «Что же делать?» Мои советы были следующими.

Первый: очередной вторник начать с предложения участникам каждому по очереди высказать свое мнение по поставленной задаче.

Второй: каждый следующий выступающий может присоединиться к мнению кого-то из предыдущих, но обязательно добавив что-то свое и достаточно значимое.

Третий: на высказывание отводится не больше двух минут.

Четвертый: при необходимости развернутого выступления его автор должен назвать необходимое количество минут и уложиться в них.

Пятый: поскольку последним добавлять что-то новое намного труднее, чем первым, очередной круг высказываний начинать с противоположного конца стола. А потом — с середины, с тем чтобы все участники когда-то получили возможность выступать в числе первых.

Шестой: ведущий сообщает свое мнение только в завершение обсуждения.

Мой клиент сразу оценил такую «механику» совещания. Ведь когда всем приходится участвовать, имея равные возможности и обязанности, отсидеться невозможно. Кроме того, возникает эффект состязательности: каждый будет стремиться выступить не хуже других и, значит, внесет максимальный вклад в выработку решения. Словом, к следующему вторнику глава компании был настроен решительно. И что же? Конфуз случился грандиозный. Первый же, к кому он обратился с предложением высказаться по существу, вздрогнул и начал лихорадочно листать полученные в пятницу материалы: «Пусть коллеги говорят, я пока загляну в свои пометки» — «Ладно», — помрачнев, ответил тот и обратился к следующему. Все повторилось и со вторым, и с третьим... «Как же мы работаем?! — почти прошептал президент (у него была особенность: в гневе говорить тише обычного, "понижать" на подчиненных голос). — Никто не готовится! Я один тяну весь воз. Совещание переношу на четверг в это же время. Но проведем его по следующим правилам...» И огласил те самые шесть пунктов.

Впрочем, к ним эффективность совещательной технологии отнюдь не сводится. До чего же трудно дается нашим руководителям освоение даже простейшей визуализации. Скажите, уважаемые начальники, в ваших кабинетах есть флип-чарты? Да, такие перекидные блокноты формата А1 на треногах. Ой, вряд ли они найдутся у большинства. Кое-кто из вас пользуется белой доской. Но ведь с нее приходится стирать что-то ценное, чтобы нанести новые слова, рисунки, схемы. А флип-чарт куда практичнее: перекинул исписанный лист, а еще лучше — прикрепил страницы одну за другой скотчем на стену. Получается хороший обзор проделанного, не надо все держать в памяти.

Визуализация сильна тем, что она фокусирует внимание всех участников совещания на общем тексте. Обеспечиваются большая наглядность изложения мысли, лучшее понимание смысла обсуждения. Ибо к слуху добавляется зрение. Но с непривычки возникает странное препятствие между выступающими и подобным планшетом: почему-то поначалу очень трудно освоить манеру рисовать, писать на нем, да и вообще сложно оторваться от своего стула, подойти с маркером к листу, добавить свою стрелку, кружок, опорное слово. Конечно, препятствие это преодолимо, дело в навыке. Пусть ведущий совещание начнет что-то изображать сам, а потом предложит другим добавлять, изменять. Старайтесь использовать разные цвета: черным и синим маркерами наносите основные мысли, зеленым — добавления, исправления, а красный поберегите для обозначений (нумерация, стрелки, подчеркивания). Поверьте, все это только кажется мелочью. Освойте метод визуализации на проблемных совещаниях, и вы увидите, как улучшает он взаимодействие и помогает коллективному мышлению, сбережению ценных идей. Сколько раз я наблюдал, как руководители оставляют на стенах своего кабинета некоторые листы с флип-чарта на долгое время, разглядывая какие-то схемы вновь и вновь.

А что вы скажете насчет такого способа активизации членов управленческой команды на проблемных совещаниях — председательствовать на них поочередно? Тогда каждый в какой-то свой вторник, и даже еще готовясь к нему, войдет в роль главы компании, почувствует ответственность за положение дел в ней и получит шанс реально повлиять на выработку важнейших решений. Конечно, принятие решений всегда остается за теми, чьи личные риски при этом самые высокие (владельцы, генеральные директора). Но ведь принять можно только уже выработанное решение. Или вам достаточно своего личного вещания?

## 8. СИНЕРГИЧНОЕ НАСТРОЕНИЕ

Все знают (читали, слышали), что военные сражения часто выигрывают армии с меньшим числом и худшим вооружением, если их командиры сумели поднять дух солдат, вызвать у них чувства, усиливающие их стремление к победе: доблесть, отвагу, ярость. Многократно замечено и в спорте, что команда выигрывает не только благодаря лучшей технике игры и толковым тренировкам, но и потому, что испытывает кураж, задор в игре.

Давно известно, какой источник результативности таится в настроении солдат и спортсменов. И какие силы, средства тратятся на то, чтобы его поднять, поддержать: артисты, лозунги, награды. И наоборот. Почему проиграли? Как-то вот настроения не было. Ну, не было — и все тут. Оттого и не клеилось. И все с пониманием вздыхают.

Не так ли бывает и с предприятиями, учреждениями?

Организация имеет свою личность, душу. И в этом смысле она подвержена смене эмоциональных состояний, в обиходе называемых настроением: от радостного энтузиазма до апатии и даже отчаяния. Коллективное настроение, в отличие от индивидуального, распределено неравномерно по подразделениям, специальностям, категориям работников и уровням иерархии. Поэтому речь идет о доминирующих группах, определяющим образом влияющих на деятельность организации.

Опять же, в отличие от индивидуального, коллективное настроение более устойчиво, не так быстро меняется. Зато создать его труднее, чем индивидуальное.

Эти коллективные настроения бывают длительными, относительно постоянными или же ситуативными, краткосрочными взлетами, падениями групповых эмоций.

Энергетика фирмы — как выработать ее, сохранить, усилить?

А вот группа психотренеров провела за городом семинар по командообразованию. Отношения между сотрудниками сразу улучшились, и отдохнули хорошо. Понедельник и вторник фирма прожила в приподнятом настроении. Потом опять наступили серые будни.

Настроения задают эмоциональный тонус организации, который существенно сказывается на работе. Если он высок, то побуждает работников исполнять функции на высшем уровне возможного и даже за рамками своих прямых обязанностей. Согласитесь, при прочих равных условиях здесь возникает конкурентное преимущество организации. Так что есть из-за чего озаботиться этим новым понятием, новым ресурсом, новым предметом консультирования.

Но это если эмоциональный тонус организации высок — ее настроение на подъеме. А если нет, и все наоборот? И ресурсов достаточно, и идеологемы привлекательны, и установки даны, и кодекс выстроен, и нормы вполне позитивны, а жизни — нет... Ну нет, и все! Люди вялы, речи тусклы. Все делается на нижнем уровне исполнения. Тогда тем более необходимо понять и изменить ситуацию, ибо такое настроение способно разрушить оргкультуру, ослабить управление.

Из своей практики я припоминаю несколько случаев подобного рода. Фирма долго работала над изобретением, вдохновленная перспективой длительного первенства на рынке. Было потрачено много средств, времени, созрело столько надежд и личных планов. Каково же было потрясение этих людей, когда они узнали, что по импорту в страну поступила новинка, превосходящая их достижение! Еще пример. Из очень успешной, жизнерадостной компании ушли сразу два ведущих специалиста. Никто до этого и не подозревал, как много идей, связей, решений замыкалось на них. Внезапно образовалась огромная интеллектуальная дыра, и заполнить ее быстро, казалось, не было сил. Но именно — казалось.

А финансовый кризис в стране? Что и говорить — паника сотрясает многие деловые организации.

По моим наблюдениям, хорошее организационное настроение складывается из двух составляющих:

- 1) *делового оптимизма*, т.е. уверенности коллектива в успехе планируемых действий, доверия к руководству и коллегам. Оптимизм в организации достигается через предложение образа ее желаемого будущего (VISION), вдохновляющего сотрудников; очередными достижениями в бизнесе, прямо или косвенно улучшающими положение персонала; личными качествами лидеров;
- 2) *радостных событий*, т.е. эмоционального возбуждения, возникающего на коллективных мероприятиях (юбилеи фирмы, загородные пикники, дни рождений, конкурсы на лучших по профессии и т.п.), а также при публичной оценке достижений работников, подразделений ит.д.

Понятно, что настроение организации обычно связано с ее жизненным циклом: оно выше на этапе ее роста и ниже при старении. Связано оно и с положением в макроэкономике, с личным составом сотрудников, их срав-

нительной самооценкой своего положения и перспектив. Но особенно коллективное настроение зависит от качества управления: это и слаженность работы, и четкость функций, и позитивная мотивация, ну, и вы сами знаете, что еще.

Бывают устойчивые, длительные состояния у организации с высоким эмоциональным тонусом. Есть фирмы, принадлежностью к которым гордятся, куда постоянно шлют свои резюме амбициозные профессионалы, где деловой оптимизм умеют сочетать с радостными событиями. Наверное, можно говорить даже о сангвиническом темпераменте таких организаций (как и о меланхолическом — других).

Чаще встречаются ситуативные настроения подъема, возникающие сугубо событийно. Их эффект не переходит в деловой оптимизм и вскоре гаснет.

Как оценивать организационное настроение? Я встречал и сочинял разные вопросы. Не стану рекомендовать их по причине слабости, громоздкости применения, слишком уж многозначной интерпретации. А подходящие мне не удавались и не попадались. Но оценка во многом облегчается довольно высокой наблюдаемостью этого феномена: «радостные» организации редки и ярки, там все наглядно. В противоположных случаях тоже.

Итак, зададимся вопросом: как формировать деловой оптимизм и создавать радостные события?

Вот удачный пример сочетания того и другого. Компания работает неплохо, устойчиво, лидирует на своем рынке. Но людей беспокоит будущее: у всех на памяти недавний случай грубого маркетингового просчета руководства, когда конкуренты завезли дешевые тайваньские аналоги их продукта, и дилеры один за другим стали на него переключаться. Эта «измена» клиентов руководителям казалась временной, недолгой, они сильно переоценили рыночные достоинства собственного ассортимента. Спихнулись поздно, с большими потерями. В ходе оргдиагностики я обнаружил тревогу сотрудников: думают ли «наверху» о будущем, далеко ли заглядывают вперед, не повторится ли просчет? Однако диагностическое интервью с генеральным директором (он же и основной совладелец компании) выявило, что он имеет довольно амбициозную, но реалистичную стратегию, выстроенную на 12 лет вперед и с учетом уроков прошлого.

Мы доработали ее до необходимой степени детализации, и я убедил своего клиента выступить с новой стратегией перед собранием основного состава работников.

За две недели было объявлено о грядущем собрании на тему стратегии. Возникло настроение заинтересованного ожидания, пошли разговоры и слухи. На собрание все явились, изрядно разогретые любопытством.

Доклад главы компании был хорошо оформлен, структурирован, генеральный директор начал с истории, затем увел участников на 12 лет вперед, нарисовал будущее состояние. А затем вернулся в современность, начав от нее стабильное движение к этому состоянию. Получилось грандиозно, основательно и



даже несколько сентиментально. Словом — впечатляюще. Потом вопросы — ответы. Пора заканчивать? Но представьте: тут в зал входят три сотрудницы с подносами, на которых бокалы с шампанским. Аплодисменты, смех, шутки, приветствия, тосты, все смешались в возбужденную толпу, шумят... Долго не расходятся.

Волна делового оптимизма, поднятая содержанием доклада, стала волнующим и памятным событием в жизни каждого. А дело было в пятницу вечером. За выходные о случившемся узнали домашние, друзья. Сами рассказы стали воспоминаниями о событии, продолжением его. Оно продлилось в личной среде.

Хорошо, когда важные события насыщаются яркими впечатлениями. Чувства одухотворяют рассудок, развивая его в разум.

А во вторник генеральный объявил: через две недели 20 человек выезжают за город на два дня разрабатывать предложенную стратегию по подразделениям и задачам. Это сразу отозвалось эхом: значит, все будет всерьез. Более того, есть возможность и необходимость включиться, проявиться, повлиять.

На выезде трудились напряженно и с желанием. Завершилась работа шашлыком на природе.

Так выглядит пример соединения делового оптимизма с радостными переживаниями. Как-то неловко тут выражаться в терминах «управленческого ресурса», «эффективности». Но польза для фирмы бесспорна. И ничего манипулятивного, все всем открыто. Руководство прямо обратилось к интеллекту и эмоциям сотрудников. И если на службе находится место удовольствиям, то и жизнь здоровее.

Посмотрим на описанное более консультационно. Какова последовательность действий?

Первое — намечено содержание события, точнее говоря, решено это содержание превратить в событие, обогатить его соответствующим настроением.

Второе — создано ожидание важного события.

Третье — состоявшееся событие внесло деловой оптимизм и завершилось эмоциональным подъемом.

Четвертое — новое ожидание, но не появления события, а участия в нем, создания его.

Пятое — событие состоялось и снова было усилено эмоциональным событием.

Положительные эмоции, как витамины, укрепляют здоровье организации, активизируют в ней необходимые процессы, повышают ее жизнеспособность.

Поразительно, как не видят этих возможностей руководители. Привыкшие считать и учитывать выгоду, иные из них не воспринимают ничего, что количественно не выражается.

Какие же виды организационного настроения существуют?

Можно выстроить континуум, в котором последовательно расположить их от «холода» к «теплу», но по преобладанию в организации, без учета различий и колебаний их в отдельных не влиятельных группах персонала:

- а) паника:* при кризисе, разрушении компании из-за ошибок руководства, внезапных резких ухудшениях в среде, когда работники стремятся как можно скорее покинуть организацию;
- б) уныние:* т. е. усталость от неудач, демотивирующего стиля руководства, бесперспективности и бессилия работников изменить что-либо;
- в) тревожность:* при неопределенности, слухах о непонятных реорганизациях, перемещениях или изменениях в оплате, ужесточении требований к работникам;
- г) равнодушие:* когда каждого сотрудника интересует только его собственное положение, нет внимания к общеорганизационным делам и делам коллег; большинство работников не держатся за свои места и готовы покинуть их при подходящей возможности;
- д) надежда:* отличается ожиданием новых шансов, настроенностью на улучшения в делах компании и, как правило, в положении многих сотрудников; появляется от принятых к реализации позитивных инициатив руководителей или подразделений, влиятельных работников;
- е) уверенность:* спокойная деловитость", чувство достаточного благополучия, благоприятное отношение к будущему организации и своему месту в ней;
- ж) подъем:* энергичная активность персонала в работе, позитив в отношениях, много предложений по инновациям;
- з) энтузиазм:* возбуждение эмоций по поводу радостного события или многообещающей перспективы; готовность делать больше обычного даже ценой напряженных усилий, жертвовать личным временем.

Нетрудно заметить, что среди этих восьми видов организационных настроений устойчивыми являются только г) и е), остальные же — кратковременны, хотя б), в) и ж) могут длиться относительно долго, пусть даже при большой сменяемости персонала. Руководители чаще, конечно, стремятся к достижению в своих организациях состояния е) — «уверенность».

Но если организационное настроение близко к б), то изменить его можно через достижение д), и, даже минуя на какое-то время е), выйти на ж), а то и на з). А уже потом войти в желаемое настроение «уверенность».

Найдите свою организацию на этой «шкале настроений\*». Пусть то же самое сделают другие руководители подразделений, сотрудники. Сопоставь-

те их оценки. И если на «шкале оргнастроений» вы отметили первые четыре пункта, вам надо поработать над источниками делового оптимизма и радостных событий.

В случае же появления второй четверки стоит задуматься: как «заземлить» на ту же «уверенность» любое из других настроений организации.

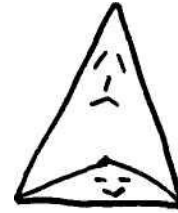
Чувства обычно бывают сильнее разума. Именно в их тонких пластах залегают некоторые синергики организации.

\* \* \*

Кажется, эта часть книги прозвучала как гимн синергии. Что ж, может быть, это неплохо и полезно в начале путешествия по мрачным дебрям дезорганизации.

## Часть II

---



# ПАТОЛОГИИ

- Патологии лидерства
- Патологии организаций
- Патологии инноваций
- Патология законности (легизм)

Есть энтропии глубокие. Укоренившиеся до привычности. Некоторые энтропии такого типа вошли в синкретику объектов и процессов, составляют их часть. Нужны мощные синергии, способные преодолеть большую синкретику.

Болезни социумов и организаций лишь немного напоминают таковые у людей и животных. Главное отличие: люди не склонны замечать социальные патологии, принимают их за норму, выдают за специфику общества, организации, себя лично. А то и гордятся ими.

## Глава 4

# ПАТОЛОГИИ ЛИДЕРСТВА

Если страна бедна Порядком, она богата лидерством. Ибо оно должно восполнять нехватку Порядка. А когда и лидерство больно?..

### 1. «УВЫ» — ЭТО УВЯДШЕЕ «УРА»

В XX веке ни один руководитель России не уходил без позора. Иногда этот позор был прижизненным, даже еще и до отставки (Николай II, Л. И. Брежнев, К.У. Черненко, М.С. Горбачев, Б.Н. Ельцин). В других случаях позорной была сама отставка (Н.С. Хрущев, опять же Горбачев и Ельцин). Бывало, что имя ушедшего позором покрывалось с отсрочкой и посмертно (В. И. Ленин, И. В. Сталин). Неизвестно только, как закончил бы Ю. В. Андропов: его первые меры по борьбе с прогулами (облавы в кинотеатрах) вызывали сарказм, а начатый им реформаторский подъем оборвался с кончиной его самого.

Поразительно, как всеобщее ликование при взятии власти последним императором, Лениным, Горбачевым, Ельциным превращалось в нечто противоположное после их ухода. Эта мрачная тенденция мучила царскую империю, Советский Союз и Россию все предыдущее столетие. Удастся ли прервать ее в XXI веке?

Путинский рейтинг воплощал надежды едва ли не всех. Ни у левых, ни у правых не находилось возражений. Впервые за 100 лет симпатии президенту выразило практически все общество<sup>1</sup>. Но вот возникли первые сигналы о том, что проклятая инверсия XX века может снова повториться. Среднее боль-

---

<sup>1</sup> Вспомним, ведь это был чистый рейтинг- цены на нефть были низкими, и оппозиция имела выход на электоральные телеканалы

шинство пока держит планку доверия ему довольно высоко, но идеологически сознательные меньшинства начинают быстро менять свои плюсы на минусы. Хорошо начал, но как он закончит? Тогда и станет ясно: вступили мы в XXI век или задержались в XX.

Во многом ответ зависит от того, что за тип лидерства Путин представляет. До него у нас наследование менялось на самозванство партийных начальников, назначавших самих себя в своем узком кругу. Горбачев представлял собой уступающий тип лидерства, который мог, недолго, впрочем, соответствовать мощному давлению истории, птясь в неизбежность. Он рассчитывал открыть стране форточку, чтобы дать обществу глоток свежего воздуха. Но в нее ворвался мощный шторм, и испуганный Горбачев уже и хотел бы закрыть окно наглухо, но было поздно. Поток нового времени смел и его и то, что он унаследовал. Ельцина вознесли наверх не столько его сторонники, сколько враги, когда на пленуме ЦК он стал жертвой гонений и потому героем для уставших от ожидания масс. И чем больше его обижали предвыборными манипуляциями и нападками, тем больше обожали в стране, а путч вознес Ельцина на танк, на Горбачева, на пик власти. Так что это скорее инверсионный тип лидерства. А инверсионный тип лидерства приводит к такому же инверсионному историческому циклу, о котором глубоко и точно сказал А. С. Ахиезер<sup>1</sup>.

В. В. Путин начал с положительной инверсии: он был рекомендован оппортившимся Ельциным. Но странным образом тень бывшего патрона совсем его не закрывала; к удивлению всех, он стал кумиром, вышел на собственную траекторию, стремительно набирая высоту. И вот теперь возникает вероятность слома гиперболы и замены ее на параболу. Тяжелый просчет, видимо, сделан в определении самой проблемы российской истории в приложении к государственным задачам. Модернизацию у нас предпочитают понимать как административно-экономическую: преодоление бедности большинства населения — вот главная задача президентского аппарата. Что и говорить — проблема столь же остра, сколь и тяжела для решения. Но надо понять и принять, что она вторична.

## 2. ПОРЯДОК И ЛИДЕРСТВО

Лидерство — оно бывает всем: то синергиком, то энтропиком, реже — синкретиком. У нас теперь оно должно сработать как синергик, который превратится в мощный синкретик. Эта формула только выглядит мудреной — сейчас все будет понятно.

У нас всегда было плохо с Порядком. «Земля наша обильна, Порядка только нет», — удрученно обобщали богатые и бедные, власть и подданные еще в давние годы. Разве не было традиций, заповедей, обрядов, государ-

---

См.: Ахиезер А.С. Россия: критика исторического опыта: В 2 т. Новосибирск: Сибирский хронограф, 1997.

ством установленных правил? Как не быть им? Были! Но правила устаревают, нравы портятся, моральные нормы чаще примеряют на других, чем на себя. Что касается идеалов, то их и выработать трудно, а ввести в повседневность — тем более.

Поэтому чисто «натурального» Порядка недостаточно приличному обществу. Нужны еще договорные правила, умение в диалогах самим выработать нормы взаимоотношений, привыкать к их соблюдению. Именно такого, внутреннего Порядка, установленного по общему согласию, всегда не хватает в нашем Отечестве. Мы привыкли получать от предков или сверху указания, как общаться, делиться, меняться, спорить, — словом, жить сообща, — но по своим воле и разуму договариваться друг с другом не хватает нам умения и желания.

Конечно, не только мы страдаем от этого. Таких стран в мире много. Может, и больше, чем тех, которые неточно называют правовыми. Ибо только к праву договорной Порядок не сводится.

Главное же здесь следующее: *недостаток Порядка возмещается лидерством*. Личное водительство конкретного человека стягивает и замыкает на себя общественную жизнь, от него в массы идут импульсы, формирующие цели, идеалы, образцы мышления и поведения.

Разница? Очень большая. Ведь социальный Порядок безличен. Он всех ставит в одни и те же рамки, в которых каждый имеет ту степень свободы, в какой именно он свободен, и тот образ проявления себя, к какому именно он склонен. Кроме того, Порядок действует автоматически. Зная его, вы не нуждаетесь в указаниях и не примете никаких ограничений помимо или сверх него. Личный произвол носителей власти в подобном обществе возможен лишь в малой степени.

Другое дело — когда общество настраивается на конкретную личность, индивидуальные особенности которой принимает как свои родовые черты. От характера, настроений, ума такого лидера зависит очень многое в жизни граждан. Ведь не случайно целые эпохи называются именами вождей и монархов.

Россия издавна сложилась как общество по преимуществу лидерское. Впрочем, любая страна на поворотах своей истории, наверное, жертвует какой-то частью социального Порядка в пользу персонального руководства. А потом или благодарно чтит какого-то своего де Голля, или проклинает себя за доверчивость, кается... Но снова ищет и копит законы, наработывает инструкции и привычки ладить меж собой. Некоторые народы вместо этой трудной социальной работы торопятся вновь возвести над собой нового автора своей жизни, а то и просто послушаться кнута крепкого пастуха, как раз успешного на место.

Не хочу сказать, что лидерами мы так уж богаты. Лидерство ведь требует квалификации. Мы видели, к примеру в столице, как, придя к власти, первые демократы — прежние трибуны — не поладили кто с районной", кто с государственной депутатской массой и побросали власть. Так что это еще уметь надо.

Итак, ориентации большинства людей у нас преимущественно «вертикальные». Из такого допущения и будем пока исходить. Поэтому при всем бесконечном разнообразии первых лиц очень важно определить типы их ролей, манер поведения и отношений с обществом. Иначе говоря, задаться *вопросом*: через какие типы лидерства прошло наше общество, под каким из них мы живем сейчас?

### 3. УЖЕ ШЕСТЬ ПАТОЛОГИЙ

Это, конечно, и само по себе интересно. Хотя есть вполне практическая необходимость в понимании лидерско-массовых отношений как нашего недавнего прошлого, ставших теперь наследством, так и в особенности современных. Для того чтобы разбираться в этом, требуется самосознание гражданина. Кроме того, с каждым типом лидерства у общества возникают свои проблемы — к ним надо быть готовыми. Теперь конкретно.

XX веку в России досталась абсолютная монархия, изрядно помотавшая страну самодурством, вечно поздними и частичными реформами. Она неплохо подготовила страну к цепи трех революций.

*Наследование* как тип лидерства имело ряд синкретических достоинств, т. е. удерживало некоторую стабильность. Однако у него были и такие известные пороки, как:

- зависимость судьбы страны от случайностей рождения (среди наследников далеко не всегда оказывались люди, достойные своей роли);
- навязчивая монологичность власти, т. е. у нее не было оппонирующего партнера, который мог бы вовремя и равноправно указывать ей на неизбежные просчеты и вырабатывать альтернативы;
- подавление общественной самодеятельности через родительско-детский тип отношений власти и населения, т. е. она укрощала и те синергии самоорганизации, которые «снизу» могли бы компенсировать недостаточность власти в огромной империи.

Синкретические ценности — удержание стабильности, упреждение неконтролируемых изменений — тогда преобладали. Отсюда синкретизм переходил в косность, и изменения могли появляться только резко энтропийно — восстаниями, революциями.

Этот тип лидерства и сменился через тотальное потрясение его основ на нечто противоположное — *вождизм* большевиков. Для вождизма характерно следующее:

- утопическая идеология (обещание всего);
- массовое настроение энтузиазма (которое даже физиологически не может быть длительным);



- личная харизма трибунных вождей;
- постоянные апелляции к образу сильного врага.

Вождизм, конечно, сильный, но краткодействующий синергик. После первых же неудач с реализацией идеалов вожди вынуждены сохранять свое положение через синкретики, но поскольку идеологизированные массы их не переносят, наступает период репрессий, образ врага переносится извне движения вовнутрь его, и сохранение достигнутого состояния становится самоцелью. За биологической границей вождизма (смерть лидеров) естественным путем вырастает новый тип политического лидерства — *самозванство*. Его отличают:

- назначение себя и друг друга во главе страны, фактическое упразднение института выборности;
- негативная селекция (каждый руководитель стремится подбирать в свое окружение тех, кто послабее его по способностям или квалификации);
- вялая эксплуатация вождистских идеологем;
- культ стабильности через тотальный контроль над обществом и друг другом.

Самозванство доводит синкретизм до застоя и разложения. Множество внутренних энтропиков порождается и продвигается во все его действующие механизмы, что опять-таки доводит систему до взрыва.

Однако детонатор взрыва, его источник оказывается на вершине системы самозванства, т.е. там, где подавление возможно менее всего. Появляется *уступающий* тип лидерства, который пытается приглушить наиболее угрожающие энтропики какими-то встречными изменениями. Уступающий тип лидерства отличается:

- постоянной промежуточностью между унаследованным устройством социума и стремлением к переменам;
- тем, что обновления происходят только под давлением кризисов, т.е. сугубо реактивно;
- непрерывными атаками как из прошлого, так и из будущего, перетягиванием то в одну, то в другую сторону.

Смена этого типа лидерства произошла через инверсию: борьба уступающего лидера против проповедника радикальных изменений; бунтарство последнего и репрессии по отношению к нему придали ему гораздо большую энергетику, чем он в состоянии был произвести самостоятельно. Появился *инверсионный* тип лидера, который возглавил страну не столько благодаря своим способностям, сколько из-за репрессий, применяемых его противниками. Инверсионный тип лидерства характеризуется:

- воспроизводством некоторых черт вождизма (личная преданность массе);
- завышенными ожиданиями насчет лидера и обещаниями с его стороны;
- скорым разочарованием последователей, когда приписанный ему ресурс себя исчерпал;
- потерей управляемости страны, терпимостью к оппонентам и нарастающей энтропией.

В наших условиях сам этот лидер предложил стране новый тип лидерства — *преемничество*. Как тип лидерства оно отличается следующим:

- свою власть лидер получает не при помощи силы или электората, а через передачу от предшественника и по его выбору;
- преемник сначала выступает как обнадеживающая альтернатива угадывающему предшественнику либо как гарантированный продолжатель его дела;
- вопреки ожиданиям предшественника преемник развивает собственную линию поведения и собственную программу развития страны, возможно, далеко уходящую от линии предшественника.

В наших конкретных условиях преемничество было подкреплено непредвиденным даром — быстрым и незаслуженным ростом доходов от продажи углеводородов.

Итак, история России XX века сплошь состоит из переходных процессов: от феодально-капиталистического устройства — к советскому тоталитаризму (под видом социализма и коммунизма) и от последнего — к демократическому капитализму развитого европейского образца. И одновременно — это история переходов от одного патологического типа лидерства к другому.

Стоит отметить, что «народ безмолвствовал» при всех этих типах лидерства за исключением вождизма и инверсионного. Поэтому обратная связь от периферийных процессов на органы принятия решения в остальных случаях замедлена и искажена. Отсюда неспособность к улавливанию слабых сигналов, доведение ошибок до патологий и неизбежность новых кризисов. Патологическими же все эти типы лидерства являлись потому, что заканчивались неудачами не столько для лидерских команд, сколько для страны, неизбежно подводя ее к новым потерям и разочарованиям. Каждый из лидеров пытался установить свой порядок, подавляя непредусмотренные синергии и упуская недооцененные энтропии. Поэтому ***дезорганизация была уже в политическом геноме каждого из них.***

Посмотрим на некоторые детали этих переходов в современный нам период.

## Вспомним на будущее

Специфически советским типом лидерства было групповое самозванство, для которого характерны захват власти, объявление себя представителями народной воли без того, чтобы этой воле дать проявиться, примитивные процедуры демонстративно-официального закрепления, постоянно контролируемые с помощью насилия.

Перестройка по своей сути была попыткой преодоления самозванства. Горбачевский тип лидерства оказался, так сказать, уступающим, даже попустительствующим.

Примером уступающего лидерства весной 1968 года был А. Дубчек в Чехословакии. Сам по себе личность неяркая, он воспринял на свой счет созревшие общественные ожидания и старался им соответствовать. И когда социальные силы подводили страну к очередным изменениям, Дубчек публично принимал на себя инициативу в уже неизбежных переменах, может быть, и цепенея перед их радикальностью. «Что хорошего в том, что коммунистам впервые удалось захватить естественное лидерство в европейской стране?» — сдерживали некоторые наблюдатели изумление и восторг на Западе.

Что же касается последнего генерального секретаря ЦК КПСС, то Горбачев, повторяю, открыл поначалу форточку, чтобы проветрить комнаты, вдохнуть свежего воздуха. И это было тогда настоящим подвигом! Но сквозь форточку ворвалась буря. Не ожидая и не желая совершаемого ею переворота, он старался что было сил удерживать створки окон, затем двери — одну за другой, уступая позицию за позицией, и после исчерпания своих сил...

Гласность и первые испытания выборностью не были ничьим завоеванием. Внутренняя деградация системы дошла до предела, когда маневры по ее выживанию расширились до демократических проб. «Дареному коню в зубы не смотрят» — это известно. Демократия была дареная, но ослабление страха подстрекало «заглянуть ей в зубы».

Именно такое «заглядывание в зубы» дареной демократии и вызвало к жизни особый тип постсоветского лидерства, не исчерпанный и до сих пор. Посмотрим на цепь последующих событий внимательно.

На пленуме ЦК в октябре 1987 года кандидат в члены его Политбюро Ельцин позволил себе критику выше допустимого тогда градуса. «Перебрал» не так уж много. И «побит» был не так сильно, уже по-перестроечному. Покаялся. Был задвинут по службе в тень. Но в совдеповскую камеру гласность уже напустила слишком много кислорода, и искры от поступка-наказания создали постоянное свечение в, казалось бы, темном углу.

Многие могут вспомнить, как тогда партийные пропагандисты истязали вопросами секретарей райкомов на многочисленных семинарах, обливали их негодованием, откровенно издевательским смехом встречали потные попытки некогда надменных начальников партии объяснить, что же про-

изошло на том пленуме, за что наказали. По городам стремительно размножились тексты дерзкой речи, имя автора произносили с протяжного «Е» и с придыханием.

Случилась инверсия: в новое время преследования дали обратный эффект. Но система еще работала и продолжала добивать себя. То «карманные» рабочие потребовали Ельцина к ответу, то герой партийных анекдотов — Лигачев — выбрал на весь мир, то оскандалились с махинациями при выдвижении депутатов от Москвы... И не замечали, что с каждым нападением лишь придавали яркости ненавистному образу.

Замечательно, что наш герой ничего особенного и не делал для своей быстро растущей популярности. Враги его все делали сами. А высшим их достижением стал августовский мятеж 1991 года. Вознес...

Ельцин — *инверсионный* тип лидерства. Страна его не за дела, «за муки полюбила».

Такой лидер привлекает не программой, а отрицанием — возникает от противного. И ему еще только предстоит перейти в конструктив, лидировать на позитивной новизне.

Однако ельцинское лидерство было инверсионно не только по своему происхождению, но и по многим важным решениям. Например, попытка силового усмирения Чечни очень помогла сепаратистам, и не только в ней. И, заметим, новые антагонисты Ельцина — Хасбулатов и Руцкой — были его же выдвиженцами.

Некоторые примеры инверсионных решений нелепы до загадочности. В самом деле: президентский указ о роспуске оргкомитета Фронта национального спасения дал последнему такие рекламу и общественное внимание, каких ему вряд ли удалось бы добиться любым иным способом. И это притом, что указ все равно был невыполнимым как по своему содержанию, так и в связи с создавшейся обстановкой.

Но инверсионная волна катит своего избранника далее: на апрельском референдуме (1993 год) очень многие, хотя и неохотно, поддержали Ельцина не столько из-за симпатий к нему, сколько из-за отвращения к его ненавистникам. Дескать, те еще хуже.

Так что инверсия то бьет, то ласкает. Она — опасность, но она же и ресурс.

Присмотримся к такому ресурсу. В чем он?

Прежде всего — в величайшем авансе доверия к такому лидеру в начале восхождения. Массовые ожидания на его счет, беспредельно, конечно, завышенные, дали мощную энергию для старта — старта немедленного, ибо ожидания вскоре переходят в нетерпение. Такой лидер авансируется сильной харизмой. Именно с его личностью, т. е. с характером, убеждениями, обликом отождествляется надежда. Но харизма у инверсионного лидера как бы дистанционная, заочная, выданная ему еще до близкого знакомства с его личностью и действиями. Требуется ее подтвердить сильной волей, новыми идеями, темпераментом, а главное — достижениями.

В случае с Б. Н. Ельциным подтверждение шло трудно. Сказывался долгий тренинг на компартийного начальника: обычно брезгливое выражение лица, тяжелая, неповоротливая речь с очень ограниченной синонимией: на трибуне — с трудом отрывается от бумаги, в толпе — «спотыкается» в сложных фразах, подпирает их приговоркой «понимаешь»... И еще — эти его ляпы: то «лягу на рельсы», если повысятся цены, то «Черноморский флот есть и будет российским», то немцев должно быть 90% для создания их административного образования, то поддержка съезда депутатов, то угроза его разогнать, и т. д. и т. п. Приходилось потом помощникам разъяснять, сглаживать, выправлять заносы шефа.

Главное же — нет *массогеничности*. Так я предлагаю называть способность к контакту с избирателями, с народом. Массогеничность лидера означает умение убедить электорат и в прямом обращении к нему, и особенно по телевидению.

Ведь в острые периоды истории (а наши реформы и есть такой период) регулярные выступления признанного лидера с оценкой состояния страны и ясным изложением планов жизненно необходимы людям для ориентации в происходящем — гражданам нужны простая и четкая схема, образ, символ. А самому лидеру не так уж и важно понимать все тонкости экономического проекта.

Даже конструктивный лидер нуждается в тренинге речи и жестикеуляции при общении с аудиторией, оппонентом и т. д. Так что харизма — ресурс в принципе управляемый. Его можно терять, а можно и наращивать.

Еще один ресурс — отделение лидерства от технологии. Иначе говоря, закрепление за лидером функций: объединительной, надпартийного судейства и представительства страны — как теперь говорят, гаранта ее целостности, а за экспертным штабом — правительством — функций выработки, принятия и реализации решений. Конечно, дистанцироваться от технологии управления — значит найти свою властную роль прежде всего в согласовании целей и интересов ближних групп и удержании под контролем крайних.

Управляем ли этот ресурс? Теперь уже, наверное, нет. И трудно сказать, могло ли быть иначе в условиях, когда любое решение — плохое, а решать надо.

Наконец, есть самый верный ресурс у инверсионного типа лидерства — перерастание его в конструктивный: отработанная, признанная достаточным большинством программа, последовательность действий, определившаяся социальная база.

Но инверсионный тип лидерства, как и «уступающий», — для переходного периода. Развал неминуем. Тот, кого невольно привели к власти его противники, был вынужден заниматься черновой и неблагодарной работой по расчистке залежей, которые противники и навалили ему^ Новый виток все той же инверсии.

Есть неразлучная пара моделей понимания происходящего.

По одной все видится как многопозиционная борьба субъектов власти, агентов влияния, их атак и контратак, а события трактуются как следствие ошибок конкретных лиц, избежать которые было бы можно, поступи лидер иначе, и т.д. Но как — «иначе»? Все мыслимые варианты тоже с большими изъятиями...

Другая модель описывает происходящее как самосовершающийся процесс, как неизбежность. Неважно, будь это нынешние или иные участники — с какими-то отличиями все было бы очень похоже. Это как тектонический сдвиг: внутри его личностный выбор очень узок, ведь идет не столько лидер, сколько страна.

По второй модели получается, что инверсионный тип лидерства возник естественно после долгого самозванства и наряду с «уступающим» лидерством составил те два сугубо промежуточных типа, которые предшествуют лидерству конструктивному. Нигде в соцлагере, кроме СССР, самозванство не было «чистым», поскольку местные начальники в странах советского блока обычно появлялись как кремлевские назначенцы. Оттого и мера инверсии у нас оказалась сильнее.

Разумеется, в логику событий как-то вмешиваются логика поступков, «хорошая» и «плохая» случайности, игра индивидуальностей. Словом, флуктуации конкретностей. Но есть сила массовых самосовершающихся процессов, которые заканчиваются, иссякнув и перейдя в другие.

Набор упомянутых типов лидерства в нашей истории — не закономерность (да и много ли законов в социуме?). Это лишь одно из объяснений происходящего.

Критическим апогеем ельцинской инверсионности стал сентябрьско-октябрьский 1993 года обмен госпереворотами между верховно-президентской и, условно говоря, верховно-советской сторонами.

Дело не только в борьбе двух вершин одной пирамиды (президент и парламент) : на ближайшем съезде депутатов Ельцина бы отстранили от должности, и этот конфликт опять-таки дал бы обратный для антиельцинистов результат, ибо Руслан Борису не ровня. Пусть и малый, но перевес был все-таки у одной стороны. Хотя бы потому, что президенту подчинялись те, кто в погонах.

Главное, что антиельцинисты снова сумели своими стараниями запустить новый взлет ненавистного им лидера. Действительно, ельцинизм невозможен без врагов! Они и подставились самым удобным для удара образом.

Особенно поражает самосознание поверженных тогда: какое же надо иметь воображение о реальности, даже просто информацию о ней, чтобы с уверенностью «идти на штурм»?

Уважая К. Маркса, я думаю, что это объясняется закономерной слепотой антиисторических сил. Да, именно так. А желающих обмануться в своих амбициях, испытать на себе логику мироустройства всегда достаточно.

Что же следует из сказанного? Инверсионный тип лидерства весьма неустойчив. Ему вообще трудно соответствовать, поскольку общественное во-

ображение авансирует его носителя многим из того, что желанно, но нереально. Отсюда — разочарования. Харизма рассеивается по мере накопления и обострения нерешенных и нерешаемых проблем, т. е. по мере того, как сквозь идеал проступает живой облик грешной плоти.

Управление страной ослабевает. Главные признаки — нехватка Порядка и нереализуемость принимаемых решений. Недееспособность власти побуждает к поиску альтернатив даже ее сторонников. Если как понятие «демократия» состоялась только в первой ее части — «демос», то без второй — «кратос» — это полугосударство с зияющей пустотой власти, которая манит, буквально соблазняет разных честолюбцев заполнить ее собой. Можно было ожидать перерастания ельцинизма в конструктивное лидерство либо выхода на эту роль другого деятеля той же или близкой ориентации.

Но вопрос о соотношении лидерства и технологии все равно не снимается. Чисто технологически модернизация у нас могла бы осуществиться косыгинскими или андроповскими реформами. Пусть многостадийно, с оглядками, дело все равно шло к тому же. Еще Рыжкову мы писали записки, статьи с технологиями коммерциализации прежней неэкономики. И можно ведь тогда было!

Только сильное лидерство способно было прикрыть отсутствие технологии перевода хозяйства в эффективное состояние. Политика как бы снова берет верх над экономикой. Болезненность изменений, принудительность их иногда критичны по отношению к запасу лояльности населения. Догадки о «крепкой руке», «передовом диктаторе», опережающем зрелость общества, замирают перед мыслью о масштабах требуемого для этого насилия...

Насилие, начавшись, с трудом поддается ограничениям.

Сильный лидер — это признание. Кем? Экономически активными группами прежде всего (хотя они всегда в меньшинстве), затем ориентированными на них все более широкими слоями населения, — словом, теми, кто способен держать инициативу или следовать ей.

Вряд ли Россия наложит на себя руки кого-то из нынешних фантазеров. Но тут в логику самосовершающегося процесса как раз и могут вмешаться личностные, позиционные флуктуации: трудно найти объединительную фигуру, разместить вокруг нее другие амбиции... Возможны и странные сочетания. Когда-то на своих кухнях мы предсказывали кого-то вроде Андропова, но никто из нас не ожидал после него Черненко. Зато Горбачев полностью восстановил тенденцию. Ельцин ее развил. Путин попридержал.

Тогда подобные перемены не были предметом общественного выбора. Теперь же надо определиться с предпочтениями.

В условиях тотальной управленческой некомпетентности, конечно, руководящий опыт — ценность величайшая. Но какой?

Очень важно понять и принять следующее: при всей актуальности отработки технологии «решение — исполнение» в скором будущем никак не меньшее значение приобретут механизмы и навыки согласования интересов и целей.

Дело в том, что лидерское общество, о котором говорилось в начале главы, — не судьба России, а этап в ее развитии. Постепенно оно будет превращаться в гражданское, где механизмы согласования составляют основу социального Порядка. Порядка договорного, сознательно выстроенного и соблюдаемого. Гражданское общество — это общество горизонтальных отношений, где власть по преимуществу есть уполномоченный посредник между самоорганизующимися группами. Разумеется, и принуждение не исчезает. Но осваиваются переговорные технологии; переговоры и договоренности становятся главным способом добывания решений.

Сегодня очевидно, что начальный элемент установления социального Порядка гражданского общества — законность. Фактически восстановление законности реальной власти будет первым социальным заказом новому лидеру и шагом к гражданскому обществу. Так — по логике вещей.

И по той же логике вещей выходит, что сила лидера сейчас — это внутренняя сила государства.

Законность есть первая линия горизонтальных отношений. Она дает независимость человеку и автоматизм функционированию общества, основу для общепольного взаимодействия людей в экономике, политике, культуре.

Поэтому способность к установлению и поддержанию законности есть сейчас ведущий признак в отборе нового лидера. Коммерциализация и демократизация уже набрали свою инерцию и могут двигаться во многом на инстинкте, опыте людей и сообществ. Законный же Порядок, увы, только властью и производится.

И вообще, вряд ли найдется другая, столь же актуальная точка поиска взаимного согласия в обществе, чем достижение законности. Согласия в действии, конечно. Ничто так не объединит народ, как массовое движение классов, партий, наций, организаций, деятелей за законность. Именно всеобщей поддержкой мер государства по установлению законности и можно достичь не согласия как такового, а согласия для дела, где меры и результаты наглядны для всех, даже и без статистики. Предложить меры и призвать к помощи — это технология интеграции в действие, конкретное дело для всех, достижение согласия.

Так что путь к гражданскому обществу — через сильное лидерство. А оно всегда лично.

Словом, дело в России опять за личностью? Не обязательно.

### **К синергичному лидерству**

Соблазны нынешнего преемничества уж очень быстро охватили политический класс и электорат. И те и другие связывают с ним едва ли не личные надежды. И напрасно. Этот тип лидерства имеет запас здоровья не больший, чем все остальные. Посмотрим на самые уязвимые, кризисогенные точки его.



Главный ресурс преемничества В. Путина — его большой рейтинг. Этот рейтинг стал бы примером для всех, когда был бы естественным. Действительно, будучи умным и энергичным, можно получить широкое признание. Но реальность такова, что наращивание этого рейтинга шло во многом за счет отказа от оппонирования, угнетения оппозиции. Она лишена прежде всего равного доступа к телевидению — главному электоральному ресурсу. Без качественного и сильного оппонирования правящая команда лишается тонуса, ее энергия обессточивается, и тогда проступают признаки, характерные для самозванства.

Потеря энергии этой командой вызвана и таким случайным внешним совпадением, как обвальное падение цен на нефть и газ, которые мы никак не заработали и ничем не заслужили. Правящая же команда вдруг получила непредвиденно много денег. В таком состоянии она расслабляет экономику и разжигает личные аппетиты. И то и другое создает немалые риски.

Еще один энтропик заложен в отечественное преемничество: преемник от предшественника очень далеко катится. Унаследовав от предшественника полномочия и наказ, преемник довольно быстро забывает о них, вырабатывая для себя новые полномочия и собственную программу. Тут что-то сугубо отношенческое. Вспомните: в нашей истории было всего два вице-президента (Янаев и Руцкой), и оба они предали своих патронов. Важно отметить, что выступили они против шефов не политическим, как это случается в других странах, а силовым, военным образом. Вот так и преемник — сначала он следует заветам, потом ищет себя, потом уходит в отрыв от предшественника (хорошо, если без личного вреда ему).

И еще одно сходство с самозванством — безмолвие народа. Возможности реальных выборов сужены до имитации. Избиратель, дескать, пока неумен и необучен, голосует безыдейно и эмоционально — уж лучше решать за него. Родительско-детская модель отношений власти и народа снова возвращается. Отчуждение народа от власти, отказ ему в самообучении демократии через школу выборов сильно затягивают модернизацию страны.

Конечно, огромная личная заслуга В. Путина, заслуга — без преувеличения, историческая — его отказ от пересмотра конституционного двухсрочного пребывания на посту президента РФ. Хотя нижайших прошений о третьем его сроке, наверное, и искренних, поступает немало. Это решение В. Путина имеет цивилизационный статус.

Однако Россия нуждается в новом синергичном типе лидерства. В чем, вероятно, его превосходство? Прежде всего, такое лидерство будет избавлено от страха перед массовой или групповой самоорганизацией, перед сильным оппонированием, оно всегда должно быть готово к диалогу и дискуссии. Это значит, что ему придется не утверждать свое через монолог, а доказывать или менять правоту своих решений в малтилоге — многостороннем взаимодействии с противоречивыми группами интересов по всем политическим азимутам. Это лидерство будет динамичным и инновационным.

Далее. Синергичное лидерство сменит родительско-детскую модель отношений с избирателем на модель взрослый — взрослый. Дескать, я успешно поработаю на тебя, если и ты отвечаешь за свои действия. Лозунги синергичного лидерства:

*Я сделаю все от вас зависящее!*

*Я сделаю все, что в ваших силах!*

Это не тянущее, покровительственно-начальственное лидерство, задающее сверху ценностные установки и способы действия. Напротив, это лидерство, направленное на развитие собственной самоорганизации, солидарного действия в обществе, гражданского самосознания и инициативы. Инициативы не в заданных рамках, а социальных инноваций. Так это было и есть в гражданских обществах западноевропейского социализма.

Но такое лидерство должно быть инициативным прежде всего в ценностном смысле, т. е. в выдвижении авангардных ценностей, которые обладали бы высокой духоподъемной силой. Снова и снова повторяю, что среди фундаментальных ценностей такого рода для современной России должна быть *законность*.

Вы скажете: для развитого общества законность есть синкретик, ибо именно через нее обеспечиваются устойчивость, стабильность, охранительность. Законность и есть государственный Порядок. Но такова особенность догоняющей модернизации: прежде чем стать хорошим синкретиком, эта ценность сначала должна сработать как мощный синергик. Она нова и привлекательна, за ней тянется много надежд.

Совсем не обязательно синергичное лидерство должно быть индивидуальным. Очень вероятно, и даже предпочтительно появление в обществе лидирующей группы, сплоченной подобной идеологией.

В истории такое бывало, когда социально активный элемент общества формирует лидирующее ядро моральных авторитетов, к которым остальные захотят прислушиваться. Как это происходит? И если будет это у нас, то каким образом? Ничего нельзя предсказать, хотя бы по причинам, о которых говорилось во введении к этой книге. Это тонкие сферы, где решается главное.

## Глава 5

# ПАТОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Р**адикальные изменения формируются не только на социетальном уровне, но и на микросоциальном, к которому относятся бизнес-организации. То, что мы не можем сделать в социуме как таковом, мы способны изменить в организациях. А уже через них — во всей макросреде.

### 1. ЕСТЬ ЛИ НОРМА В ОРГАНИЗАЦИИ?

Наверное, вы согласны с тем, что не бывает совсем здоровых людей? Тогда не согласитесь ли вы и с тем, что не бывает совсем здоровых организаций? Вспомним организмическую концепцию организации (модель «организация — это организм»). Уже там мы видим выход на эту проблематику.

Договоримся сначала о том, что именно мы будем считать организационной патологией. Под впечатлением биологической аналогии можно сказать: как и в медицине — отклонение от нормы. Хорошо бы, да не получится, аналогия на этом и заканчивается. Ведь в медицине есть более или менее строгое определение нормы — температура тела, кровяное давление, частота пульса и т. п. А что вы считаете нормой в организации? Попробуйте сформулировать ответ на вопрос: что есть организационная норма? Многие пробовали до меня, пробовал и я. Больше всего сил было потрачено на определение так называемой нормы управляемости, иначе говоря, оптимального числа подчиненных у одного руководителя. Какая была алгебра!

Структурная сложность и размеры организации ставят здесь весьма ощутимые границы. Отсюда вытекает исходный принцип: один руководитель может контролировать весьма ограниченное число подчиненных. Следует

различать формальное, потенциальное число подчиненных, которых данный руководитель мог бы контролировать, и реальное число подчиненных, трудовое поведение которых действительно подконтрольно ему.

В качестве единицы измерения диапазона руководства принимается *отношение*, и число возможных отношений определяется в контролируемой руководителем сфере. Причем возможно, что некоторое их число перекроет способность руководителя регулировать их. Посмотрим, как выглядит подобное вычисление.

Берется, например, случай, когда у одного руководителя (Р) два подчиненных (А, Б). Очевидно, могут возникнуть следующие варианты отношений: прямые — между руководителем и каждым подчиненным (РА, РБ), а также между подчиненными как специфической группой и руководителем (Р — АБ). Итак, при наличии у руководителя двух подчиненных число возможных отношений равно трем.

Теперь рассмотрим ситуацию с тремя подчиненными. Кроме прямых отношений (РА, РБ, РВ), следует предусмотреть возможность образования диад (неформальных пар), с которыми руководителю также придется иметь дело (Р — АБ, Р — АВ, Р — БВ), и, наконец, с группой подчиненных (Р — АБВ). Значит, в случае трех подчиненных число возможных отношений равно семи.

А если подчиненных четверо, то получим 15 возможных отношений:

Прямых	С диадами	С триадами	С группой
РА	Р — АБ	Р — АБВ	Р — АБВГ
РБ	Р — АВ	Р — АВГ	
РВ	Р — АГ	Р — АВГ	
РГ	Р — БВ	Р — БВГ	
	Р — БГ		
	Р — ВГ		

Так, если численность подчиненных растет в арифметической прогрессии, то объем контролируемых отношений — в геометрической.

В зарубежной литературе известен так называемый принцип В. Грайкунаса. Он дальше всех пошел в математизации этой нормы. Согласно введенному им принципу максимально возможное число отношений между членами организации определяется по формуле

$$f = a + b + c = n(2^n : 2 + n - 1),$$

где  $n$  — число подчиненных;  
 $a$  — число прямых отношений;  
 $b$  — число перекрещивающихся отношений;  
 $c$  — число групповых отношений;  
 $f$  — общее число возможных отношений.

Что дает такой количественный подход? Разумеется, в некоторых случаях он полезен. Однако налицо и его несомненная ограниченность.

В самом деле, подобные формулы — все же абстракция, и их не следует смешивать с действительностью. Ведь многие из отношений в какой-то данный момент могут и не возникать, а если и возникают, то не всегда касаются отношений руководства-подчинения. Все эти отношения возможны, но они обычно не существуют одновременно и не характеризуют действительную нагрузку на руководителя. Такой подход содержит и элементы упрощения, когда, например, диапазон руководства отождествляется с диапазоном внимания, а данные инженерной психологии непосредственно переносятся на анализ коллективов.

Нельзя не учитывать и социально-психологическую характеристику руководимого коллектива. Ведь если с позиций сугубо количественного подхода увеличение численности группы снижает ее управляемость, то с учетом социально-психологического механизма саморегулирования такая механическая зависимость исчезает: большой, но сплоченный коллектив оказывается более управляемым, чем малый, но разобщенный.

Существуют и другие способы определения диапазона руководства. В основе одного из них лежит измерение числа и частоты контактов, которые руководитель в состоянии иметь с каждым подчиненным за какой-то период. В этом случае также необходимы поправки на квалификацию подчиненных, технологию, сложность и длительность операций и т.д.

В целом существуют следующие основные организационные факторы, влияющие на диапазон руководства и нагрузку руководителя:

- сходство функций, выполняемых подчиненными;
- пространственное размещение работников и связь;
- сложность выполняемых задач;
- степень детализации заданий;
- интеграция, сработанность коллектива;
- возможность предвидения и планирования;
- организационная стабильность.

С помощью оценки диапазона решается важная практическая задача, а именно — определение оптимального числа подчиненных. На основании исследований сформулированы некоторые рекомендации, согласно которым для высшего и среднего уровней наиболее эффективен диапазон руководства, определяемый цифрой  $7 + 4$  подчиненных, для низового уровня — до 30. Такая разница вызвана наличием у высших и средних руководителей опосредованных подчиненных, преобладанием организационных задач над техническими и т. д.

»

Сказанное не означает, что каждый руководитель должен стремиться к минимуму подчиненных, поскольку тогда возрастает число руководителей и

организационных уровней. Можно сказать, что в идеале диапазон руководства должен быть так широк, чтобы число руководителей и уровней в организации было минимальным.

Поиск организационной нормы в этом направлении привел к довольно большой неопределенности. Чисто эмпирически стало очевидно, что выработать такую всеобщую норму не получается — один руководитель может контролировать десятки подчиненных, а другой путается и с тремя; один бизнес требует очень плоских структур с множеством подчиненных, а другое учреждение строится сугубо вертикально и иерархично.

Были попытки вводить нормы конфликтности, структурной сложности и проч. Не привилось.

Конечно, если избегать крайностей, здесь кое-что получается. Взять, скажем, текучесть кадров. Да, есть расчеты, хотя и не совпадающие, по которым какая-то степень смены персонала считается неизбежной и желательной для здоровья организаций (что-нибудь от 3 до 7% в год). Создаются также и организационные нормативы: нормы выработки, расценки, тарифы. Однако обратите внимание: они в каждой организации разные, точнее, должны быть разными, в отличие от пульса и температуры.

Есть еще один вид организационных норм, задаваемых извне. Например, универсальные требования к бухгалтерской отчетности. То же можно сказать о законах, которые действительно нормируют рабочий день, продолжительность отпуска, трудовые отношения и т.д. Но это ограничения и правила принудительного Порядка, отклонения от которых не лечатся, а караются.

Встречается также и такое понимание организационной нормы — по принципу «как сложилось». Скажем, для нашей управленческой культуры считается нормальным некоторое превышение взысканий над поощрениями. Или осуществимость решений в пределах 60% — обычная практика, говорят даже: для России это нормально. Но здесь уже — предмет анализа деловой и организационной культуры, что нас с вами ждет впереди. А к специально разрабатываемым и оцениваемым организационным нормам это отношения не имеет. Считаются ведь нормой корь у детей и склероз у стариков. Привычное тоже есть норма, но в культурологическом смысле.

Словом, как ни смотри, как ни пробуй, универсальных норм построения функционирования и развития организации как таковых — без скидок на условия, технологии и право — не существует. Так что прощаемся с медициной.

Применительно к организациям я предлагаю другой подход в определении патологий. Будем считать организационными патологиями *причины устойчивого целенедостижения*. Это значит, что если организация по каким-то объяснимым причинам постоянно не в состоянии достичь поставленных целей либо это достижение существенно затруднено (по затратам, по времени, по полноте), значит, в ней завелась некоторая патология, которую предстоит раскрыть и преодолеть.

За время своих длительных скитаний по организациям самого разного типа, возраста и состояния я насобирал целую коллекцию видов оргпатологий и привожу ее здесь в максимально полном виде. Считаю эту коллекцию незавершенной, но достоверной и практически работающей.

## 2. ПАТОЛОГИИ В СТРОЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Господство структуры над функцией.** Нередко рост организации приводит к образованию все новых и новых подразделений. Структура становится все более многообразной и сложной, и согласование действий между подразделениями требует все большего труда, отчего основные цели обходятся дороже, достигаются труднее или частично. Вот, к примеру, крупная фирма создает ряд филиалов в разных регионах страны. Их становится много, и руководство решает создать специальный отдел по работе с филиалами (ОРФ). С чего начал свою работу ОРФ? Он разработал новую, настолько сложную систему отчетности филиалов, что последние вынуждены тратить много сил на подготовку требуемых данных, выделять для этого специальных сотрудников. Кроме того, ОРФ стал вводить множество ограничений, новых правил работы филиалов, что также легло тяжелым грузом на основную деятельность работников фирмы в регионах. Приехав однажды в один из филиалов, глава компании попенял тамошнему коллективу, дескать, стали менее гибкими и инициативными. Те показали ему управленческую продукцию ОРФ: «До того ли нам теперь?!»

Таким образом, новое структурное звено подавляло эффективность низовых подразделений. А ведь наряду с ОРФ в компании были задуманы еще два промежуточных отдела.

**Автаркия подразделений.** Имеется в виду замкнутость отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенность их на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и фирмы в целом. Это проявляется в сокрытии своей собственной информации, в таких решениях подразделенческих проблем, которые наносят ущерб общему делу. Автаркия подразделений приводит к дезинтеграции фирмы, к разрушению ее целостности, единства целей и действий. В такой организации работники сами признают: «У нас все решают только частные задачи, никого не интересует положение дел в целом».

Например: бухгалтерия не принимает договоры с дилерами без полной предоплаты, сбытовые подразделения стонут: «Мы теряем клиентов». — «Это ваши проблемы», — отвечает главбух.

**Несовместимость личности с функцией.** Это когда индивидуальные способности руководителя не дают ему возможности исполнять возложенные на него обязанности.

\*

Была в компании бизнес-единица, которая занималась разработкой новых технологий, и немало в том преуспела. Возникла необходимость в создании

службы координации работ с основными партнерами фирмы. Хорошо зарекомендовавшему себя руководителю технологов было предложено возглавить новое направление. Через полгода стало ясно, что он провалил работу. Глава компании поделился со мной своей бедой. Встретившись с этим человеком, я увидел в нем все признаки интроверта (избегает зрительного контакта, скуп на слова и жесты, низкая эмоциональность, приглушенная речь). И это в то время, когда нынешняя его должность требовала больших переговорных способностей, в частности высокой коммуникабельности, умения убеждать, быть привлекательным для собеседника. Я заступился за неудачного назначенца перед главой компании: данный провал — не вина его, не стоило поручать объективно не свойственную ему работу.

Встречались мне и куда более опасные проявления этой же оргпатологии. Человек создал когда-то весьма перспективный бизнес, собрал и сплотил хорошую команду. И разработал довольно-таки амбициозную стратегию. При всем при том он совершенно не способен к оперативному управлению, у него нет даже ежедневника, он не может толком провести даже обычное совещание и т. д. Никакие тренинги ему не помогали, выход был один — найти исполнительного директора и возложить на него все хлопоты регулярного менеджмента. А мой клиент остался главным образом на стратегических задачах.

**Бюрократия.** Это слово слишком нагружено социально-политическим содержанием, поэтому управленческую сторону придется выделить специально. Никто не в силах полностью предписать работнику все варианты его поведения в разных ситуациях, и у него всегда остается некоторая легально допустимая амплитуда выбора способа исполнения своей работы. Общепризнан даже специальный класс решений, которые отдаются на личное усмотрение сотрудника. Объем этого «личного усмотрения» очень трудно определить, и иногда он может «приватизироваться» исполнителем для самоутверждения, повышения своего статуса или иной корысти.

На складе химических реактивов одного проектного института его заведующая внедрила такую систему учета запасов этих реактивов, которая дает ей одной возможность знать, сколько и чего наличествует в каждый данный момент. Она кому-то отказывает в выдаче требуемых реактивов, а кому-то охотно предоставляет их. И никому неизвестно, по какому принципу заведующая принимает то или иное решение. Таким образом, она ставит в довольно сильную и одностороннюю зависимость от себя весьма уважаемых руководителей основных подразделений, искусственно поднимая свой статус в этой организации.

В аппарате одной областной администрации я увидел протоколы совещаний, пестревшие заданиями типа «принять меры», «подготовить предложения», «провести анализ» и т.д., которые подменяли собой фактическое решение обсуждаемых проблем. Такого рода действий предпринималось там с избытком (губернатор буквально был завален объемными аналитическими



материалами, длинными списками предпринятых мер и множеством предложений, хотя дело с мертвой точки не сдвигалось). Тут мы имеем дело с подменной реальных изменений перечнем действий по их осуществлению.

Как-то я возглавлял сектор в одном фонде, распределявшем средства на научные работы. Сектор имел небольшой штат вспомогательных сотрудников, которые готовили материалы к очередным заседаниям. Однажды мы заметили, что оказываемся перед фактом уже почти состоявшихся решений, ибо материалы подбирались и сортировались таким образом, что у нас не оставалось выбора. Столкнувшись с явно тенденциозным распределением кандидатов на гранты, которое подготовили сотрудники сектора, мы затребовали все заявки и сами провели их систематизацию. Результат нас поразил: мы пришли совсем не к тем выводам, под которые были подобраны материалы. Один из нас воскликнул: «Это чисто аппаратная передержка!» И действительно, мы позволили исполнителям овладеть процедурой подготовки решений настолько, что они стали предопределять и само содержание наших решений.

Таким образом, опасность бюрократии — в ее контроле над процедурами, техникой учета, методикой обработки информации.

В современной литературе мы часто встречаем отождествление бюрократии с формализацией, т. е. совершенно необходимой стандартизацией функций, обязанностей, структур, целей. Когда это способствует достижению целей организации — бюрократия патологией не является. Но я предпочитаю употреблять это понятие в перечисленных выше смыслах.

### 3. ПАТОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

**Конфликт.** Любой ли конфликт — патология? Нет. Бывают конфликты нужные, ценные для организации, например между службами главного конструктора и главного технолога. Первая заинтересована в постоянном изменении выпускаемого изделия, а для второй каждое из этих изменений — головная боль: надо менять оснастку, переналаживать технологический процесс, поэтому эти службы часто вступают в настоящую борьбу между собой. Но странное дело — я сам наблюдал — после жестких взаимных обвинений на совещании у генерального директора конструктор с технологом, выйдя в коридор, вполне дружелюбно обсуждают какую-то телепрограмму или будущую рыбалку. Тут мы имеем дело с позиционным конфликтом, когда интересы разных групп объективно противостоят друг другу. Как, скажем, в суде есть конфликтующие функции прокурора и адвоката. Их «сражение» облегчает судье поиск истины.

Патологическими подобные конфликты становятся тогда, когда в них вовлекается дополнительное межличностное содержание, когда стороны

переходят «на личности». В таком случае сотрудничество, конструктивные взаимодействия между ними становятся невозможными или они крайне затруднены. Тогда цели перестают быть общими, и люди не могут находить совместные решения.

**Неуправляемость.** Управляемость — одна из важнейших ценностей организации. Но она никогда не может быть полной — стопроцентная управляемость недостижима. Поэтому та или иная степень неуправляемости существует всегда. Когда же эта степень оказывается патологической? Опять-таки, когда несогласованность целей и действий, а также неосуществляемость решений ставят под вопрос достижение целей организацией. Об этом — специальный разговор впереди.

**Бессубъектность.** Вы, конечно, встречались в государственных учреждениях да и в коммерческих фирмах с такой реакцией на ваш вопрос или просьбу: «Это от меня не зависит», «Это меня не касается», «Я не уполномочен» или «А при чем тут я?». И тогда приходится простейший вопрос решать на верхнем уровне организационной пирамиды. Такое возникает чаще всего совсем не потому, что люди не хотят решать вашу проблему, а потому, что им действительно не даны соответствующие полномочия, они — не субъекты своей ситуации. Подобная бессубъектность возникает и из-за подбора персонала, не ориентированного на активность и инициативу; т.е. потому, что сотрудники либо не могут, либо не хотят делать что-то за пределами минимально предписанного. И тогда нужно проводить работы по субъективации персонала через пересмотр функций подразделений и сотрудников, новую мотивацию, а также обновление критериев приема новичков.

**Преобладание личных отношений над служебными** возникает при включении в организацию родственных, дружеских отношений, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только соображения дела, но и привходящие сантименты.

Когда-то один мой клиент принял на руководящую должность в свою компанию двоюродную сестру, просто по соображениям лояльности и чтобы угодить своей матушке, которая очень переживала за племянницу. Бизнес развивался, и сестра, как и некоторые другие, стала отставать от новых требований, да и не очень усердствовала, чувствуя свою неуязвимость. Наконец учредитель фирмы вынужден был по-родственному попросить ее сменить работу. Та — в слезы, и немедленно включилась вся система семейных репрессий. Мой клиент был хорошим сыном, и упоминания о больном материнском сердце и давлении тут же все вернули к исходному состоянию с немалым ущербом для дела.

Однако отношения между руководителями и подчиненными, между сотрудниками не могут быть полностью равномерными, они включают в себя элементы большей или меньшей симпатии, и нередко это действует во вред бизнесу.

**Рассеивание целей.** В теории организации давно известен так называемый закон департаментализации. Ему следует придать исключительно большое значение, и поэтому я задержусь на нем подольше.

Давайте предположим, что у организации есть генеральная цель. Правда, диагностика очень часто показывает как раз неблагополучие именно с целями организации: они сформулированы очень неопределенно, руководители высшего уровня трактуют их весьма по-разному, а иногда продуманной системы целей просто нет. Но сейчас мы действительно предположим, что какая-то цель есть и достичь ее можно только одним способом — разделить на ряд подцелей, а те, в свою очередь, — на следующий ряд подподцелей и т. д. — через все организационные уровни до последнего исполнителя. А если мы как-то условно соберем совокупность целей, как они понимаются на самом нижнем структурном уровне, то исходную, общеорганизационную цель, скорее всего, не получим. Разница будет всегда.

Почему это происходит? Причин несколько. Во-первых, всегда есть трудности в передаче своих мыслей, желаний, интересов от одного человека к другому. И уже здесь возникает некоторый источник взаимонепонимания. Во-вторых, случаются коммуникативные «тромбы», вызванные неблагоприятным стилем руководства, конфликтными отношениями и т. д. В-третьих, на содержание полученных работником целей всегда накладывается его личный интерес, что, конечно, тоже корректирует их содержание. Наконец, в-четвертых, многие из этих целей приходится раздавать по подразделениям, а каждое из них склонно рассматривать свои цели как единственные, главные, в отрыве от других подразделений или фирмы (см. выше «автаркия подразделений»).

Так или иначе, рассеивание целей в организации неизбежно. И оно тем сильнее, чем крупнее организация, чем длиннее дистанция власти в ней, чем слабее мотивирован персонал.

Вот пример. Глава крупной оптовой компании жалуется мне: «Я замечаю, как в филиалах работники, улавливая спрос на непрофильную для нас продукцию, плывут по этому течению, упуская наш сектор рынка». Другой клиент: «Мне нужна не просто доходность, а доходность долгосрочная и стратегическая, но мои торговые звенья дальше текущей прибыли думать не хотят».

Рассогласование целей в организации есть один из важнейших показателей снижения ее управляемости (см. выше патологию «неуправляемость»).

*Клика.* Это сговор работников организации для использования ее ресурсов в собственных целях, но в ущерб целям самой этой организации. Нередко клика проявляется в форме фиктивных банкротств. Но чаще я наблюдал это явление в таком варианте: какая-то группа работников незаметно пытается построить собственный бизнес в работу нанявшей их компании, постепенно перетягивая туда клиентуру, эксплуатируя оборудование, марку фирмы, ее репутацию, помещения и проч.

## 4. ПАТОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ

**Маятниковые решения.** На крупном заводе — большое управление главного конструктора, в нем есть ряд отделов, конструкторских бюро, секторов и групп. Сложная структура, трудно управлять — принимается решение: упразднить уровень секторов и групп, оставить только конструкторские бюро. Через несколько лет назревает недовольство — эти бюро слишком громоздкие, трудноуправляемые. Новое решение: вернуться к секторам и группам, ибо так конструкторам легче сосредоточиваться на конкретных задачах. Через два-три года снова обостряется прежняя проблема — согласование действий в этой мелкоструктурной комбинации, и опять повторяется объединение низовых подразделений. То же самое бывает, когда руководители децентрализуют какие-то функции, а потом, разочаровавшись в их исполнении, снова забирают в центр, хотя вскоре приходится еще раз задумываться о децентрализации, поскольку центр оказывается слишком перегруженным и негибким.

Маятниковые решения возникают тогда, когда подлинная проблема, которая стоит за ними, не опознана или ее не хотят решать. Тогда прибегают к чисто структурным манипуляциям (объединить — разъединить, централизовать — децентрализовать и т. п.).

**Дублирование организационного Порядка.** Приказом или распоряжением работнику предписывается делать то, что он и без того должен выполнять согласно служебной инструкции или положению о подразделении. Этот вид организационной патологии у нас не только широко распространен, но и недооценен по своей опасности.

Рассмотрим пример. Был у меня клиент — нефтегазодобывающее управление (НГДУ) на нефтепромыслах Татарии. Привожу выдержку из приказа начальника НГДУ почти дословно: «Заведующему складом горюче-смазочных материалов такому-то обеспечить бесперебойную работу приточно-вытяжной вентиляции на складе». Далее мой диалог с начальником НГДУ:

- Как появилось это задание?
- Я объезжал территорию, зашел на этот склад и сразу почувствовал по запаху, что превышена концентрация испарений. Устроил завскладом устный нагоняй и закрепил его приказом.
- А завскладом знает, что он обязан поддерживать бесперебойную работу вентиляции?
- А как же! Ведь это записано в его должностной инструкции.
- Тогда почему вы приказом повторяете эту инструкцию?
- Так ведь не соблюдает же!

Потом я разобрался с причинами этого «несоблюдения». В действительности завскладом хорошо знает свои обязанности, и он своевременно поста-

вил в известность главного механика НГДУ о поломке вентилятора, но тот пренебрег его заявкой. И у завскладом не было никаких способов воздействия на него. Явное несрабатывание горизонтальных связей. Как выяснилось позже, подобные рассогласования характерны и для многих других горизонтальных связей в этом НГДУ, но первый руководитель не решает проблему, а давит на ее следствия.

Дублирование организационного Порядка опаснее, чем у нас принято думать. И дело не только в пустых затратах управленческой энергии; гораздо хуже то, что при этом в сознании работника все его функции делятся на две неравные части: в первую входят обязательные, т.е. те, о которых напоминает начальство, а во вторую — второстепенные, раз на них дополнительно никто не указывает. Это расшатывает организационный Порядок, резко снижает значение организационных правил, норм и все замыкает только на управляющее воздействие (задания, взыскания, контроль).

**Игнорирование организационного Порядка.** Мне нередко встречались случаи, когда первый руководитель издает приказы через голову — на третий, четвертый и даже пятый структурные уровни вниз. На одном заводе я выявил около 70% поручений, записанных в приказах генерального директора, которые были адресованы на уровень начальников цехов и даже производственных участков. Недавно он сам был начальником цеха, и пока еще не нашел те реперные точки, по которым в статусе генерального директора должен контролировать ситуацию, поэтому и вмешивается в дела своих подчиненных по мелочам. За глаза его так и звали — директор цехов.

Конечно, игнорирование организационного Порядка происходит и в других вариантах, когда забываются ранее изданные нормативы или распределения полномочий, а решения пишутся как бы с чистого листа.

Такие действия тоже дисфункциональны, поскольку подрывают авторитет среднего звена руководителей или значимость ранее изданных приказов. Хотя некоторым руководителям, я заметил, нравится, когда подчиненные, вместо того чтобы решать свои проблемы собственными распоряжениями, приносят проекты приказов им.

**Разрыв между решениями и их реализацией.** Еще один очень важный показатель управляемости организации — степень осуществляемое™ в ней управленческих решений.

Управляющая подсистема организации не в состоянии полностью контролировать управляемую подсистему ее. Главное средство этого контроля — управленческие решения. Если вы замерите степень их осуществляемости, то можете смело утверждать, что полученные цифры и будут характеризовать степень управляемости предприятия. По моим данным, реальная управляемость средней по российским меркам организации по такому показателю колеблется между 60 и 65%. Дальше об этом речь пойдет более подробно.

**Стагнация.** Этим термином обозначается неспособность организации к выработке и реализации в ней требуемых изменений.

Есть такое понятие — активный риск, который содержится в решениях разных проблем. Это риск от действий. Но есть другое понятие — *пассивный риск*, который возникает при уклонении от решений, назревших нововведений. По своей опасности пассивный риск иногда гораздо сильнее активного. Думаю, что Советский Союз распался по этой причине.

С одним клиентом у меня были долгие разговоры, разработки, расчеты и планы насчет перевода ряда подразделений компании на положение бизнес-единиц. Но его очень пугало усиление независимости этих подразделений. Мы даже разрабатывали экспериментальный вариант такого нововведения на примере одной из его торговых баз. Показательно, что он был согласен не только с идеей, но и его собственные расчеты подтверждали целесообразность такой формы коммерциализации и усиления зависимости этих баз от роста и развития клиентуры. Однако вводить это новшество мой клиент не решался. «Знаете, дела у нас сейчас идут хорошо, все же мы немалого достигли, не стало бы хуже», — говорил он, отводя глаза. Этот довод я слышал нередко. И что же? Не дождавшись обещанных возможностей, постепенно стали уходить предприимчивые директора баз и их сотрудники, а с их уходом «скукоживалась» и клиентская база. Сколько банков упустили ценные возможности, не желая помимо работы с корпоративными клиентами разворачивать ее с физическими лицами. В сущности, стагнация и есть пассивный риск.

**Рост без развития.** По-моему, среди предпринимателей и управленцев гораздо больше тех, кто все жизненные силы тратит на оперативное управление и очень мало занимается развитием своих организаций.

Президент одного крупного и славного когда-то банка уже при первой встрече очень весомо высказался: «Мы активно развиваемся, в прошлом году у нас появилось четыре новых филиала, и мы планируем открыть еще». Я сдержанно возразил: «Все-таки — развитие или рост? Это не одно и то же. Если вы наращиваете то, что уже есть, это еще не развитие. Другое дело, если бы вы занялись разработкой новой филиальной политики или ввели новые методы управления филиальной сетью». Действительно *рост неравен развитию*.

Было время, когда наши руководители подозрительно относились к предложениям заняться стратегией: не хотим ли мы защищать на эту тему свои диссертации? Теперь это время прошло, и на методы стратегического развития довольно большой спрос. Но все же слишком велико число руководителей, задавленных повседневной текучкой, просто не имеющих времени и энергии работать над перспективой. Они и консультантов часто приглашают, наивно полагая, что те сделают эту работу за них. И вот оказывается, что, целиком уйдя в функционирование, такие руководители пропускают момент, когда можно было сделать упреждающее изменение в маркетинге, клиентской ориентации, структуре компании, — и рывок одного-двух конкурентов загоняет их в кризис, которого вполне можно было избежать.

Почему же руководители сгибаются под тиранией оперативного управления? Мой ответ таков: не умеют или, того хуже, не желают налаживать организационный Порядок, который только и способен придать организации нужную степень автоматизма в функционировании, высвободив лидеров для работы на будущее.

**Демотивирующий стиль руководства.** Возьмите подшивку приказов (если таковая есть) в своей клиентной организации и посчитайте, сколько единиц любых поощрений и взысканий содержится в них. Наверняка в большинстве российских организаций — частных ли, государственных — вы увидите значительное, в разы (!), преобладание вторых над первыми (только не берите так называемые «датские» благодарности и премии, когда на 8 Марта или в связи проводами на пенсию генеральный директор раздает щедроты).

Такое соотношение позитивов и негативов характеризует нашу управленческую культуру как репрессивную. Патология тут начинается с того, что под воздействием упреков, замечаний, выговоров, вычетов работник теряет тонус, стремится работать на низшем из возможных уровней исполнения, не добавляет фирме свой потенциал. Такой стиль руководства демотивирует персонал, и тогда от него не жди инициатив и приверженности фирме — он там как пассажир в автобусе.

**Инверсия.** Речь идет о том, что иногда результаты каких-то решений оказываются противоположными их замыслам.

Фирма предпринимает ценовой маневр на рынке для вытеснения оттуда новоявленных конкурентов. В течение четырех месяцев она держит цены едва ли не на уровне себестоимости, но финансовые потери очевидны. Тем более что конкуренты не только сумели выстоять, но и воспользовались ослаблением финансовых возможностей моего клиента (не я тому виной) и через расширение товарного кредита лишь укрепились на рынке. Или тот же демотивирующий стиль руководства — желая наказаниями добиться лучших качества и дисциплины, менеджеры получили обратный результат: отток ценных работников и равнодушное исполнительство остальных.

## 5. ПАТОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД

Качественные управленческие команды составляют ценнейший ресурс деловой организации. Но сложившаяся практика командообразования вокруг наших руководителей самых разных уровней дает возможность выделить некоторые его риски, ошибки и пороки, дезорганизующие управленческую деятельность.

По моим оценкам, на первое место среди рисков командообразования выходит эффект *совладения информацией*. Действительно, в ходе проблемных совещаний нередко появляются сведения, факты, которые неизбежно

становятся известны всем участникам командной работы. Между тем мы знаем, что информация есть своего рода валюта на внутриорганизационном рынке. Вовремя поданная информация, да еще в соответствующем моменту виде, ценится очень и очень дорого; иногда она бесценна. Неудивительно поэтому, что многие директора, с одной стороны, остро заинтересованы в появлении всей нужной информации в процессе работы, но с другой — опасаются ее нежелательного распространения по неформальным каналам (формальные каналы они в силах перекрыть). Есть тут вероятность даже выплеска т. н. инсайдерской информации конкурентам или надзорным органам. Иначе говоря, в командном взаимодействии информационный поток очень трудно контролировать.

С этим связан и еще один риск. Назовем его «*угроза статусу*». В самом деле, если вы — генеральный директор и работаете со своими заместителями порознь, то получаете от каждого или вырабатываете с ним только ту информацию, которая предназначена для вас двоих. И вы оба обычно заинтересованы в ее конфиденциальности. И тогда только вы будете на фирме единственным лицом, обладающим всей разносторонней полнотой не только деловой, но и личной информации о производственных, коммерческих, а пвдчас и морально-психологических событиях в коллективе. Вдобавок к вашему официальному положению единоначальника такая уникальная осведомленность, согласитесь, прилично усиливает ваши позиции в организации.

Не знаю, когда это сложилось, но уж очень глубоко в нашу культуру вошли унижительные манеры общения начальников со своими сотрудниками. Есть даже такое понятие — эмоциональное подавление подчиненных. Немало руководителей склонны кричать на тех, кто от них зависит, использовать грубую речь, часто упрекать и даже менять заместителей и помощников, если те сопротивляются такому обращению. Если вы конфликтны — откажитесь от мысли работать в команде. Ваши подчиненные будут зажаты, напряжены и станут думать прежде всего о защите своего достоинства и психологической безопасности. Ведь унижение в присутствии других действует многократно сильнее, чем если вы выговариваете сотруднику наедине. Ваши усилия добиться командного взаимодействия в этом случае только повредят делу.

Вот еще одно наблюдение, но обратного свойства. Предпринимательство и управление — удел людей, одаренных большим объемом памяти, высокой интуицией, способностью к сложной комбинаторике цифр, фактов, слабых сигналов. Я видел, в какой далекий отрыв иные сильные лидеры ушли от своих соратников. Нет, совсем не только потому, что они подбирали тех, кто заведомо слабее них. Ведь талантливых предпринимателей, т.е. тех, кто способен создавать новые прибыльные рабочие места для других всего-то 4—5% в составе любого народа. Найти равносильных себе удастся не каждому. И что же? Люди привыкают, что их начальник всегда знает больше, видит дальше остальных, и убеждаются в невозможности сотрудничать с ним на равных. Если такая дистанция имеет место, не занимайтесь формированием



командных отношений со своими подчиненными: они все равно будут смотреть вам в рот, парализованные вашим превосходством.

Последняя из известных мне причин неудач в командообразовании — это **управленческая алчность** руководителей. Среди вас много таких, кто стремится замкнуть на себя все связи и решения, жаждет вникать во все, что происходит на фирме, сверху донизу, и действовать через голову своих замов и помощников. Для такого руководителя команда — это весь персонал. Качественная управленческая команда, в узком и постоянном составе работающая на регулярных проблемных совещаниях, здесь тоже невозможна.

Слышу возражения: в большинстве учебников по управлению пишут, что формирование управленческих команд есть одно из необходимых условий и признаков современного менеджмента. Надо развенчать этот миф. Ничто нельзя абсолютизировать, у каждой управленческой технологии есть свое назначение и свои границы применения. Работа по командообразованию стоит дорого, требует длительного времени, тщательной притирки. Если хоть какой-то из перечисленных выше признаков неприемлемости командных методов вы у себя замечаете — откажитесь от командной работы.

Я собрал все наблюдаемые мною болезни управленческих команд и привожу их ниже в систематизированном виде.

## Патологии командообразования

**«Пассажиры автобуса»:** *каждому важно только доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя.*

**«Мы и он»:** *осознание подчиненными глубоких различий интересов — своих и руководителя.*

**«Один на поле, остальные на трибунах»:** *руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют.*

**«Каждый несет свой чемодан, но без ручки»:** *большая нагрузка без прав и ресурсов.*

**«Хор солистов»:** *сильные профессионалы, но они не «спеты» между собой, не склонны к совместной работе.*

**«Серпентарий единомышленников»:** *работают над общим делом при острой конфликтности между собой.*

**«Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!»:** *руководитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльности к себе и личной преданности.*

**«Грозный отец и напуганные дети»:** *руководитель настойчиво включает подчиненных в решение общефирменных задач, расправляясь с каждым за ошибки, неудачи, оплошности.*

**«Много умных, мало взрослых»:** *специалисты высокого\*класса во главе с сильным руководителем избегают принятия на себя ответственности, выходящей за рамки их прямых обязанностей, уклоняются от инициатив по*

решениям общефирменного уровня, во всем полагаясь на лидера. Либо он сам считает: «Они молодцы, но здесь мне виднее».

**«Негативная селекция»:** руководитель намеренно подбирает заместителей, начальников служб с уровнем интеллекта, профессионализма заведомо ниже своего.

## 6. ПОЩАДИТЕ МИССИЮ!

В современном управлении нет более несчастного понятия, чем миссия. И все почему? У кого-то когда-то получилось сказать об этом — и понеслось по всем презентациям, буклетам, статьям и книгам. Вот и сложилась мода. Уже случается — иной предприниматель сам досаждает: «Зачем мне эти слова?!» И тут же ему напоминают: «Ну как же, все пишут. А чем мы хуже?»

Вхожу в центральный офис вполне культурной, развитой компании — под потолком огромного вестибюля такой текст: «Миссия нашей компании — наилучшее удовлетворение потребностей наших клиентов в таких-то приборах». На ходу спрашиваю встретившего меня помощника генерального: «Ведь если вы будете удовлетворять эти потребности не лучшим образом, то вылетите с рынка. Не так ли?» В ответ — типичнейшая реакция — смущенная, лукавая улыбка, дескать, вы ж понимаете, игра такая, все что-то подобное пишут, куда деваться...

Сегодня откроешь едва ли не любой буклет даже малой провинциальной фирмы — обязательно наткнешься на фразу: «Мы создаем тепло в домах» (это про обогревательные приборы). Заглянешь в другой — еще банальность изящным шрифтом: «Мы делаем женщин прекрасными» (о косметических услугах). Часто деловые люди и сами с неприязнью относятся к такой «поэзии» и искренне недоумевают: зачем все это, ведь никакой полезной информации.

Давайте разбираться. Исконно миссия есть послание о предназначении. В истории было немало людей, организаций, движений, которые видели смысл своей жизни в донесении какой-то идеи, новшества до сограждан или иных народов. Постепенно это слово проникло в бизнес и стало означать специальное воздействие на окружающую социальную среду, которое не обязательно приносит прямую прибыль и даже затратно иногда. Тут имеется в виду служение обществу, городу, готовность чем-то поступиться ради высокой цели. Да, со временем некоторые предприниматели начинают задумываться о высших целях своих организаций: идеологии, желаемом будущем (VISION), стратегии. Миссия, конечно, из этого же ряда.

Самыми известными миссионерами становятся крупные предприятия. Один из наших нефтяных гигантов вполне серьезно обсуждал свою роль в формировании среднего класса в России. Сделать мир большой деревней, где все друг другу соседи — так понимает свое назначение Microsoft. Я сам уча-

ствовал в разработке миссий градообразующих заводов, где мы честно и с пониманием ответственности брали на себя обязательства улучшать экологию, заботиться о заводских пенсионерах или ни в коем случае не продавать пионерлагерь. В этом смысле миссия понималась как долг предприятия перед населением, своим персоналом за пределами рентабельности.

Крупные предприятия в силу своих масштабов очень влиятельны. И органы власти, гражданские объединения прямо-таки требуют от них участия в социальных программах. Вряд ли такие навязанные цели можно считать миссией, скорее это плата за масштаб, за то место, которое объективно занимает данное предприятие.

Зададимся вопросом: разве только крупному бизнесу свойственно миссионерство? Нет. В конце 1980-х был у меня клиент — кооператив с названием «Город». Его глава задался целью доказать, что московские овощные базы могут вполне обходиться наемной рабочей силой без принудительного труда студентов, научных работников, инженеров и т.д. Его вполне рентабельный бизнес в том и состоял: он формировал бригады желающих заработать, заключал договоры с овощными базами и крупными магазинами. И доказал-таки!

Сейчас у нас появляется новый вид миссионерских организаций: профессиональные, деловые объединения предпринимателей, специалистов, создаваемые для оздоровления рынка, развития профессии. Во главе и в составе их люди, которые больше других озабочены некоторыми злоупотреблениями и прочими дурными тенденциями в сфере их деятельности. Да, они тратят свое личное время и средства на разработку кодексов честного бизнеса, стандартов профессионализма, проводят добровольную сертификацию фирм и индивидуальных участников конкретного рынка.

По моим собственным оценкам, не более 2-3% компаний нуждаются в разработке миссии и относятся к ней искренне, с достаточным пониманием смысла. В остальных случаях — это модное украшение с оттенком цинизма.

Могу назвать два самых распространенных варианта искажений в формулировке миссии наших бизнес-организаций. Во-первых, это сведение миссии к специфике своей работы и месту на рынке, особый акцент в ней на те естественные следствия, которые их услуги или продукты вызывают у клиентуры. Во-вторых, сведение миссии к лозунгу. Например: «Наша миссия — работа о клиентах и верность партнерам».

К сожалению, многие консультанты идут на поводу у своих заказчиков, просто угодничают перед ними, соглашаясь на поиск формулировок миссий и понимая их бессмысленность. Это не свидетельствует об их квалификации и профессиональном достоинстве. Консультанты высокого класса стремятся разъяснить клиентам смысл и назначение данного понятия, подводя предпринимателей и руководителей к пониманию сути и смысла работы над ним.

Впрочем, любая ценная идея от массового употребления стирается, упрощается до оглушения. Увидите: скоро понятие «миссия бизнес-организаций» по всем этим причинам станет просто неприлично употреблять. А жаль. Ведь понятие очень ценное, но только на своем месте.

\* \* \*

Социальные патологии есть источник массовой дезорганизации.

Организационные патологии переходят в общественные, заражают собой социум. Зато и лечение патологий организаций ведет к оздоровлению общества.

## Глава 6

# ПАТОЛОГИИ ИННОВАЦИЙ

В наше время культа новизны почти оскорбительно говорить об инноватике с сожалением, а тем более с осуждением. Но время это пройдет. Не знаю, какой культ нам явится потом, но уж точно появление это будет связано с укоризнами и обвинениями в адрес нынешнего. Что, если мы уже сейчас попробуем оценить издержки инновационной гонки? Не для того, чтобы приблизить непонятное будущее (ведь оно может быть еще хуже), а только для того, чтобы осознать и снизить потери от культа нынешнего.

### 1. ИННОВАЦИОННОЕ МОТОВСТВО

Инновациям мы обязаны появлением исторически мощных синергиков. Не только технические новации радикально совершенствовали нашу жизнь (колесо, паровой двигатель, двигатель внутреннего сгорания, радио, телевидение, телефон, Интернет), но и величайшие социальные изобретения. Кто-то ведь изобрел выборы через голосование, и это очень пригодились всему человечеству в том или ином варианте. А школа, университет, детский сад? Интересно, кто придумал оркестр, ноты, азбуку, Организацию Объединенных Наций? Конечно, были и отвратительные новшества... Дело в другом:

- количество новшеств и нововведений растет стремительно;
- временные интервалы между радикальными нововведениями становятся короче, частота нововведений нарастает; ^
- адаптивность людей к ним не беспредельна.

Самый первый грозный сигнал об усталости человечества от нововведений послал Элвин Тоффлер, предсказав грядущий инновационный шок.

Но что делать, человечество не сбавило обороты в инновационной гонке. Причин несколько:

- всемирно-исторический закон возрастания потребностей (людям всег да чего-то не хватает);
- художественно-эстетический закон остраннения, открытый Виктором Шкловским (всякая художественная форма исчерпывает себя, а следующая за ней возникает на оппозиции предыдущей, т. е. должна быть странной в своем появлении — импрессионизм выглядел дико в сравнении с классицизмом);
- предпринимательство, производство вынуждены постоянно провоцировать у клиентуры новые потребности, чтобы обеспечить себе сбыт, а лучшее средство для этого — новшество;
- стремление людей к новизне, к обновлению по двум психологическим причинам: первая — страсть к познанию и сочинению нового, и необходимость новых раздражителей психики от утомления привычным — вторая.

Так что мы обречены на инновационную гонку с нарастанием скорости. И это — напоминаю — в условиях все большей неопределенности. А значит, не обходится без тупиков и повреждений помимо инновационного шока, который все-таки еще не состоялся. Есть и другие пороки современной инноватики. На первое место среди них я бы поставил *престижное потребление*. В самом деле, по моим представлениям, от 60 до 90% своих расходов люди делают именно на это. Они меняют одежду, мебель, автомобили не столько потому, что прежние износились, сколько потому, что другие уже имеют нечто иное. Точнее говоря, сравнивая себя с другими, люди испытывают новые потребности в вещах, словах, манерах, месте жительства, которые стремятся срочно приобрести, чтобы выглядеть и осознавать себя не хуже.

В любом социуме, даже самом малом, действует социально-психологический механизм взаимного сравнения. Это мощнейший мотиватор нашего поведения. Его силу каждый из нас испытывал на себе еще в детстве, когда обнаруживал, что у другого есть что-то, чего нет у него, или наоборот. Сила этого механизма, по-моему, вполне сопоставима с тем, что З. Фрейд считал основой человеческой деятельности, — со стремлением к удовольствию. Иными словами, обретение чувства превосходства в результате взаимного сравнения есть особый вид удовольствия, ради которого люди готовы трудиться, бороться, тратить здоровье.

Как работает этот изнашивающий человека механизм? Вот его суть.

У любого из нас есть три базовые *социальные потребности*.

Первая — это потребность в общении. Известно, что человек — животное социальное, и нормально может существовать только во взаимодействии с себе подобными. Еще в древности было замечено, что отказ в общении че-

ловек переносит очень тяжело. Поэтому одиночное заключение появилось как устрашающее социальное изобретение. Ведь при этом заключенного не лишали ни еды, ни питья, а только обрезали его отношения с другими, и уже поэтому ему становилось не по себе. Разумеется, эта потребность, как и все прочие, развита у всех по-разному, но в той или иной мере она есть у всех здоровых людей.

Вторая базовая социальная потребность — принадлежность к какому-то социальному целому. Это могут быть семья, группа друзей, организация, нация, государство. Без чувства такой принадлежности человек испытывает тревогу, незащищенность, повышенную тягу к какому-то сообществу. Как и в первом случае, здесь заметны явные биологические корни со стадных времен человеческой цивилизации.

Третья базовая социальная потребность личности — в признании. Любой человек хочет получить от окружающих какую-то долю уважения к себе. По крайней мере, он тяжело испытывает унижение, пренебрежение собой. Это уже скорее не биологическое, а чисто гуманитарное приобретение *homo sapiens* — чувство собственного достоинства и потребность в постоянном подтверждении и признании этого достоинства в своей среде обитания. Есть исследования, которые показывают, что чувство собственного достоинства у людей возрастает по мере развития человечества. Это значит, что люди все больше страдают от унижения и все больше ценят уважение к собственной индивидуальности. Следует ли отсюда то, что у людей обостряется чувство зависти? Мне неизвестно. В этих тонких сферах не все логично.

А как мы можем удовлетворить все эти три потребности? Только через других людей, в среде, в группе, в обществе. Самое высшее проявление признания — превосходство, осознание себя в чем-то сильнее, лучше других. Кому-то доступны такие средства самоутверждения, как талант, личные достижения, но у большинства, конечно, выбор невелик, оно вынуждено самоутверждаться через престижное потребление. Раньше — одежда, теперь больше автомобиль нагружается функцией престижа, а функция передвижения вполне может быть и вторичной по значимости при его покупке.

Только попробуйте представить, сколько отраслей производства, предприятий, работников потеряли бы причину или источник своего существования, если бы у людей пропал или даже ослаб механизм взаимного сравнения, а значит, пошло бы на убыль или пропало престижное потребление. Станный получается вывод: изобретение и тиражирование все более оригинальных товаров одновременно есть патологическая инноватика, эксплуатирующая и разжигающая упомянутые неприятные свойства человеческой природы, но в то же время это занятость, прибыль, налоги — в общем, экономическое процветание.

Итак, мы видим: выявление инновационной патологии — процедура ценностно-рациональная, ибо включает не только оценки эффективности, но и убеждения, позиции, ценностные ориентации.

В этом смысле можно выделить и другие сравнительно очевидные, просто устанавливаемые разновидности инновационной патологии. Например, **сверхкомфортное потребление**. Когда в гостинице вам ежедневно меняют кусок мыла, три полотенца, халат, тапочки и постельное белье без явной необходимости, а только для демонстрации особого комфорта, то это тоже трата труда, ресурсов и ваших денег, не имеющая никакого разумного оправдания, кроме одного — за это почему-то готовы платить.

И еще один вид патологии нововведений — **инновационная незавершенка** (назовем ее так для простоты употребления). Вопрос серьезный: почему довольно большое количество новшеств умирает, так и не перейдя в нововведение? Нереализуемость нововведений — настоящий бич инноватики, ее самое уязвимое место в глазах руководителей, предпринимателей, экспертно-консультационного сообщества. Например, некоторые знаменитые, высокоэффективные и весьма дорогостоящие информационные технологии внедряются лишь на 25 процентов, а на 75 — отторгаются, что приводит к напрасным затратам и разочарованиям.

Причины? Появление признаков устаревания какого-либо новшества уже на стадии его изготовления, а то и разработки. Или незавершенность нововведения, прекращение на какой-либо промежуточной стадии его жизненного цикла. Еще пример — так называемое возвратное нововведение, когда после некоторого использования обнаруживается его несостоятельность и приходится возвращаться к предшественнику.

Разумеется, каждый раз подобные диагнозы новшествам могут быть спорными, predeterminedенными личными взглядами, групповыми, партийными позициями.

Несколько более объективнее другая разновидность инновационной патологии — так называемая **вариофикация**. Она — следствие культа новизны. Кратко суть вариофикации можно выразить так: не столько лучше, сколько иначе. Если, например, в продаже находится около 140 моделей холодильников, а в торговлю поступают все новые, причем часть новинок хуже своих прямых предшественников, то можно сказать, что вариофикация даже нарастает. Почему это происходит? Во-первых, потому, что предприятия берутся производить непрофильную, но выгодную для них продукцию массового потребления, и нередко разные заводы производят одно и то же, но каждый в своем варианте, чтобы оригинальностью привлечь покупателя. Во-вторых, величина вознаграждения конструкторов за создание новой техники прямо зависит от обновления ими выпускаемой продукции. В-третьих, сказываются авторские амбиции. Изобретения превращаются в самоцель.

Еще одна разновидность инновационной патологии — засилье **изобретательской мелочи**. Если патентная экспертиза за высшую ценность принимает новизну, то становится неизбежной выдача авторских свидетельств на совсем незначительные, хотя в чем-то и новые решения. Сложилась целая



сфера «малого изобретательства». Она по-своему полезна, и ей надо придать свой правовой статус, отделив от высшего изобретательского творчества.

Можно назвать два основных средства противостояния гонке за изобретательской мелочью — рационализацию и ремонт. Современным вариантом рационализации стал функционально-стоимостной анализ. Своевременный, а особенно упреждающий ремонт существенно снижает спрос на мелкие улучшения.

## 2. БОРЬБА С НОВОВВЕДЕНИЯМИ

Инноватика — источник больших рисков и потрясений. Я попробовал выделить самые важные из них. Группу *неизбежных проблем нововведений* составляют следующие противоречия, которые я предлагаю рассматривать как универсальные законы инноватики.

**Объем последствий.** По мере развития общества, народного хозяйства и организаций происходит постоянное накопление «прошлого труда», который овеществляется в технике и иных материальных формах, а также объективируется в организационных структурах. Этот процесс приводит не только к нарастанию «массы», но и к усложнению взаимосвязей, усилению зависимости между разными компонентами всей социотехнической системы хозяйства, т.е. ее «плотности». Вследствие этого осуществление каждого нововведения вызывает все больший радиус вторичных, производных изменений, далекоидущих последствий (так сказать, тектонический эффект). Уже сам объем вторичных нововведений увеличивает реальную трудоемкость и даже может превышать полезную значимость исходного нововведения; к тому же некоторые из вторичных, третичных изменений могут оказаться неприемлемыми. Отсюда — возрастание трудности осуществления нововведений, усиление риска и ответственности, что выражается в разных формах уклонения от нововведений, сопротивления им. Как сказал мне один руководитель: «У нас так все взаимозависимо, что если что-то менять, то надо менять едва ли не все. Лучше оставить как есть».

**Изменение и стабильность.** Особенность большинства инновационных процессов — в противоречии между конкретными изменениями и устойчивостью целого. Как известно, стабильность структуры, состава, целей организации есть один из императивов ее функционирования. Ранее это определялось как цели системы. Нововведения не нарушают равновесия в организации. Меняясь в чем-то одном, организация должна сохраниться в другом, а именно в большинстве основных своих качеств. Суть возникающего здесь напряжения — изменения в постоянном. Отсюда исходит еще одна линия «отчуждения» нововведения от организации.

**Единое новшество в многообразии условий.** Так получается, что одно и то же новшество очень по-разному осваивается организациями. Управлен-

ческие, культурные, технологические и другие условия слишком разнообразны. Поэтому процесс нововведения где-то проходит удачно, а где-то заходит в тупик, хотя внедряется один и тот же предмет (прибор, технология, мотивационная система и т.д.).

**Старое — новое.** Спрос на новшества непрерывно давит на их производство. В этом смысле рынок ненасытен: едва появившись, новшество рискует быть вытеснено другим, которое тоже недолговечно. Тенденция ускорения смены продуктов, услуг — неумолима, хотя и тягостна для их изготовителей, как, впрочем, и для значительной части потребителей. Моральное устаревание при физической новизне — тоже один из парадоксов инноватики.

**Сначала хуже.** Нововведения требуют повышенного напряжения организации, затрат сил, времени, средств на его освоение за счет внутриорганизационных ресурсов. Особенно это относится к радикальным нововведениям: реорганизации, скрапированию и замене производственных мощностей, смене целей и стратегии, реформам. Поэтому инновационный период нарушает какую-то сферу жизни организации. Ремонт квартиры вызывает массу трудностей для ее обитателей: перемещение мебели, неразбериха, запах краски и проч. Но с этим приходится мириться ради обновления жилья. Словом, нововведения требуют потерь, восполняемых теми преимуществами, к которым они приводят.

Что значит — неизбежные проблемы? Во-первых, они возникают, как правило, в любых нововведениях. Во-вторых, они до конца не решаются и не могут быть отменены, преодолены.

Наряду с названными неизбежными, сущностными<sup>1</sup> проблемами нововведений в организациях существуют *решаемые проблемы нововведений*.

Главная из них — дезинтегрированность инновационных процессов. Заключение здесь противоречие проявляется в:

- разрыве или недостаточности связей между стадиями нововведения;
- расхождении между целями-ориентациями участников нововведений;
- расхождении между целями и интересами участников и целями нововведений;
- неразвитости организационных связей между стадиями и участниками нововведений;
- неразвитости клиентной ориентации поставщиков новшеств, негибком реагировании на спрос.

---

<sup>1</sup> К сущностным проблемам я отношу те, которые отличаются двумя признаками: а) они есть в любой организации, поскольку присущи самой ее природе, б) они не имеют полного решения, и в наших силах только ослабить их остроту. Например: проблемы, вытекающие из противоречий между интересами работника и целями организации, между закупочными и продающими подразделениями, между производством и сбытом и т. п.

Дезинтеграция инновационных процессов проявляется также на межорганизационном уровне: расхождение между той ролью, которая отводится каждой организации, группе участников нововведения — с одной стороны, и той позицией, которую в соответствии со своими интересами и целями занимает в рамках заданной ей роли данная организация, группа, — с другой.

Какое значение имеет знание этих законов инноватики? Прежде всего, руководители, консультанты, инноваторы вообще должны понять и принять, что противодействие организаций нововведениям — процесс объективный и естественный. Неразумно каждый раз искать конкретных виновников торможения нововведений — они, конечно, есть, но за их поведением стоят объективные закономерности. Перед тем как взяться за какое-то серьезное изменение в организации, надо представить, в каких именно формах будет происходить сопротивление ему, и снабдить это нововведение соответствующей программой его преодоления. А вопросы, на которые придется здесь инноваторам отвечать, — известны: *чьи интересы совпадают с нововведением; чьи противостоят; как заинтересовать в успехе нововведения тех, кто опасается потерь от его осуществления; каким образом преодолевать сопротивление тех, кого не удастся мотивировать на данное изменение?*

### 3. ИМИТАЦИОННЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Попробуем посмотреть, как действуют носители антиинновационного сознания, тормозя процесс реализации нововведения. Какими способами они обычно ограничивают, урезают инновационный процесс?

Способ **конкретизирующих документов** в государственном управлении. Этот метод антиинновационной деятельности особенно распространен в административно-бюрократических структурах. Скажем, некоторые законы не имеют прямого действия, их применение требует разъясняющих, уточняющих инструкций, положений. Авторами же последних становятся работники управленческого аппарата, по-своему трактующие смысл законов. Если в правовом акте что-то не оговаривается или невозможно оговорить, то в действие вступают инструкции, которые конкретизируют применение этого акта. В них очень часто бывают сильные извращения смысла того, что говорилось в первоначальном документе, при формулировании самого акта. Такие инструкции ограничивают масштабы нововведения, искажают его смысл, если их авторами являются носители антиинновационного поведения.

Способ **кусочного внедрения**. Под видом поэтапности освоения какого-то новшества используется один его элемент. При этом другие элементы замораживаются. В такой ситуации нововведение либо имеет паллиативный эффект, либо вообще теряет смысл. Ведь изобретение, как правило, целостно,

и при вырывании одного элемента из целостного «контекста» оно перестает быть самим собой.

Способ **вечного эксперимента**. Многие управленческие и организационные, экономические нововведения требуют апробации на каком-то отдельном объекте, с тем чтобы выяснить, при каких условиях это новшество может дать максимальный эффект, что в нем надо изменить и т.д. Но иногда такой эксперимент затягивается. Лица, не желающие распространения новшества, сознательно делают это, находя все новые и новые поводы для экспериментов, апробаций и проверок.

Способ **отчетного внедрения**. Нередко бывает, что организация берется за какую-либо новую услугу своим клиентам или устанавливает, к примеру, новое очистное оборудование, но у ее работников не хватает умения да и желания освоить новшество по-настоящему. Однако в рекламе или в информации для экологической службы она заявляет о нем как о состоявшемся нововведении. В отчетном внедрении важно иметь в виду, что очень много возможностей ухода от подлинного результата из-за того, что лишь какой-то элемент новшества реализован, и на этом основании организация, подразделение считаются осуществившими нововведение.

Способ **параллельного внедрения**. Это ситуация, когда старое не заменяется новым, а продолжает существовать одновременно с ним. Скажем, фирма переходит на новую информационную технологию, работники осваивают ее неохотно, уклоняются от использования. И вот в каком-то отделе кто-то уже работает по новой технологии, а кто-то еще нет. Старое остается «параллельно» с новым.

А теперь попробуем систематизировать основные причины антиинновационного поведения.

**Причины психологические.** Каковы причины антиинновационного поведения? Мы говорили о некоторых объективных причинах, которые заложены в саму природу организаций и инновационных процессов. Из других причин на первое место следует поставить психологические. Но к ним неверно относить то, что обычно называют психологическим барьером, поскольку в принятых обозначениях понятия «психологический барьер» очень много из того, что относится к экономическим, организационным причинам. А собственно психологические причины — это прежде всего реакция, настроения, чувства, которые испытывают люди, встречаясь с каким-то нововведением.

Какие есть варианты психологических причин? Во-первых, **неразвитая достижительная мотивация**. Она во многом задана культурой. Суть ее в том, что ориентация на достижение успеха слабее, чем ориентация на избегание неудач. Конечно, надо учитывать и индивидуальные различия между людьми.

Во-вторых, психологическая причина — **«эффект ИНЗ»**, что означает «изобретено не здесь». Это важно учитывать, потому что новшество, которое

выработано самим коллективом, всегда идет быстрее, лучше, чем привнесенное откуда-то. Нововведение, пережитое его создателями еще при зарождении, имеет больше шансов на реализацию. Но здесь есть одна особенность — возникает некоторое чувство конкурентности или состязательности между тем, кто разрабатывает новшество здесь, и тем, кто сделал то же самое лучше, но «на стороне». Отсюда возникают конфликты между самими профессионалами. Бывало, и нередко, когда человек, работающий не в данной отрасли, вдруг делает какое-то изобретение, которое потом профессионалы этой отрасли отвергают.

Еще одна причина — *«проще купить за границей»*. Это бывает и обоснованным недоверием к отечественным технике, технологии, квалификации в ряде отраслей, которое вызвано разочарованием при реальном сопоставлении преимуществ местной и зарубежной продукции. Но это явление становится массовым предрассудком, ослабляющим инновационный потенциал, когда реальные возможности местного производства оказываются выше ожидаемых.

**Причины социальные.** Теперь немного о социальных причинах антиинновационного поведения. Прежде всего, они в *заинтересованности сохранить существующее* — каким бы плохим ни было положение, всегда есть социальные группы, лица, которые заинтересованы в его сохранении. Даже в кризисе оказываются заинтересованы большие группы людей, которые только в этих условиях могут достигать своих целей. В любой среде есть социальные группы, которые объективно связаны с прошлым и видят в его сохранении преимущества для себя.

**Инерционность** организации — вещь известная. Изменения затрагивают человеческие отношения, стиль и ритм трудовой жизни, усиливают напряжение. Организационные нововведения социального, управленческого типа — самые дешевые с финансовой точки зрения. Но они имеют дело с наиболее консервативной сферой организационной действительности — характерами, привычками, ценностями, поэтому с социологической точки зрения такие нововведения обходятся весьма дорого (стрессы, конфликты, потеря стабильности и т.д.).

Необеспеченность перехода к новому, отсутствие социальных технологий, несомненно, способствуют инерционности. Нет еще развитых традиций, методов, профессий, обслуживающих новое.

**Причины экономические.** Экономические причины у нас и теперь заключаются прежде всего в *дешевизне рабочей силы*. Очень дешев труд, и слишком дорого заменять его требующей больших затрат техникой.

Еще одна экономическая причина — *отсутствие связи доходов с качеством труда*. Иногда это наследство советской системы. Но не только. Мотивировать персонал на конечный продукт, на потребности клиента — вообще довольно трудная задача для организации любой формы собственности.

Рынок, конечно, делает свое. Способность к нововведениям становится для одних фактором выживания, для других — фактором процветания, а неспособность к ним — фактором банкротства.

Бесспорно, во многие нововведения необходимы инвестиции. Как уже отмечалось, они требуют и своего маркетинга, поиска специфического сектора рынка, товарной ниши. Хотя отсутствием инвестиций нередко прикрывается неумение их найти или использовать. К тому же организационные нововведения (в управлении, стимулировании) в больших средствах не нуждаются. Их успех — верный показатель инновационного потенциала организации.

#### 4. ТРУДНОСТИ ПЕРЕХОДА

Большинству наших бизнес-организаций не хватает инновационности. Интерес к новшествам заметен у многих руководителей, дело нередко доходит до создания перспективных проектов. А вот реализация их — полоса неудач и разочарований. На низкую внедряемость непрерывно жалуются информационные технологи, специалисты по управлению качеством и даже авторы новейших мотивационных систем — ведь и недорого, и эффект налицо, да где-то посередине все в песок уходит. У компаний всего мира одна и та же болевая точка: есть хорошее новшество, и понятен желаемый результат, но не получается переход от одного к другому. Переход! Вот центральная проблема мировой инноватики. Вот где источник надежд и потерь!

Почему организации сопротивляются нововведениям? А что же им остается, если эффективность их прямо зависит от стабильности, когда все отработано, все привычно, нет сбоев? Но инновации нарушают стабильность. На время освоения нового сбой неизбежен. Или другая беда: начнешь важное изменение, а оно потянет за собой следующие, а те поставят под вопрос еще что-то, т. е. объем вторичных и третичных последствий может оказаться неожиданно большим, гораздо объемнее, чем предполагали. Сначала хуже! Таков закон инноватики. В детстве я видел, как локомотив сдвигает состав: в первые секунды он подает назад, ослабляя стыки между вагонами, и только потом начинает сдвигать их вперед один за другим.

Это не академическая теория. Не зная этих законов инноватики, руководители начинают искать конкретных виновников неудач с нововведениями, наказывая, увольняя «консерваторов». На их место приходят другие — и все те же симптомы инерционности через какое-то время воспроизводятся. Потому что работают системные законы, оберегающие организацию от разрушений. Фирма как бы предупреждает своего лидера: достаточно ли хорошо продумано новшество? И побуждает его к грамотному планированию назревших изменений. А какое управление изменениями можно считать грамотным? Прежде всего то, которое соизмеряет особенности новшества с потребностями организации и самого бизнеса.

На фирме решили внедрить новую систему контроля качества продаваемых приборов. Закупили новую аппаратуру, намного более точную, чем прежняя, развезли по торговым точкам, обучили продавцов. Вроде бы все, теперь жалобы клиентов на неисправность купленных приборов должны исчезнуть. Ан нет, — идут по-прежнему. Бросился глава компании к своим продавцам и диву дался: предпродажный контроль они проводят на прежней аппаратуре. «Я же специально и немало потратился на суперсовременную систему контроля! Она точнее! Вам же самим легче на ней работать!» — отчаянно восклицал он. И только один из продавцов смущенно признался: «Наверное, так, но ее еще осваивать надо, а покупатель — он ведь не ждет». Тут мы имеем дело с т. н. замещающим нововведением. Его главный антагонист — предшествующее ему средство, метод и т. п. Если «предшественника» не удалить, новшество пойдет труднее.

Хороший совет — присмотритесь к своему персоналу вот с такой точки зрения: кого из них можно назвать инноваторами, т. е. теми, кто больше других склонен к нововведениям. Только не перепутайте три очень разные категории инноваторов. Первая — это *разработчики и проектировщики* новшеств, они любят создавать или находить оригинальные идеи, приборы, методики. Вторая категория — *реализаторы, внедренцы*. Эти, может быть, не так эрудированны и активны, зато надежны в осуществлении инновационных проектов. Избегайте первым доверять работу вторых, примерно половина из них обеспечит вам провал на стадии внедрения. Есть третья категория инноваторов — *организаторы* инновационных процессов. Это те, кто умеет создавать условия и мотивацию для всех остальных инноваторов. Строго говоря, это и есть задача всех руководителей.

Вот совет для самых передовых инноваторов третьей категории: проводите **инновационные эксперименты**. Воспользуйтесь для этого приемом, который в инноватике называют «метод узкой базы». Не проводите нововведение сразу во всей организации в целом — подберите для начала отдел, филиал, где условия для него (персональные, экономические, рыночные) вы считаете наилучшими. Осуществите там инновационную пробу, т. е. примените там ваше новшество и в зависимости от его освоения отвечайте на следующие вопросы: в чем оно соответствует, а в чем не соответствует ожидаемым результатам; какие изменения в данном подразделении надо предпринять, чтобы это новшество давало максимальный результат; какие изменения в самом новшестве нужно осуществить в соответствии с теми же целями; как поведет оно себя в случае его распространения на остальные подразделения? Сразу предупреждаю об обманчивом эффекте начала многих инноваций: на первой стадии их эффективность всегда выше, чем на стадии рутинизации, когда новшество теряет свою необычность, привлекательность — становится привычным.

И последнее об этом. Успех новшества и успех нововведения — совсем не одно и то же. Задача инновационного эксперимента — убедительно по-

казать, соответствует данное новшество ожидаемым результатам или нет. И если ответ «нет, не соответствует», то эксперимент вполне успешен, а новшество — провально. Но лучше, конечно, чтобы и то и другое оказалось успешным.

## 5. ПРИЗНАКИ СТАГНАЦИИ

Увы, это когда-то случается с каждой организацией. В чем суть такой патологии? В неспособности осуществлять назревшие изменения. Есть отличные идеи, проекты. Но где-то на полпути они растворяются, гаснут, оставляя только горечь воспоминаний о напрасных надеждах.

Стагнация — это пассивный риск. Что это значит? Как уже говорилось, есть риск активный, с которым связано любое решение и серьезное изменение. А риск пассивный возникает от избегания назревших перемен, откладывания решений. Иногда мера пассивного риска оказывается критической. Именно так разрушаются самые, казалось бы, мощные оргсистемы.

Не замечаете ли вы у себя на фирме признаков пассивного риска? Нет ли оснований у ваших сотрудников сказать: «У нас стагнация (застой, рутина, болото)»? У меня скопилась большая коллекция симптомов этой болезни в самых разных организациях. Поделюсь. Будьте внимательны, если ваши сотрудники отчитываются не столько результатами работы, сколько мероприятиями по их достижению — это как раз тот самый случай. Или так: вы предлагаете хорошее дело, а подчиненные заверяют: «Это у нас уже есть (было)» — и старательно навязывают вам сходство новой идеи с текущей практикой, весьма отдаленно напоминающей ваш проект. Еще вариант: «У нас это не получится» — и ссылаются на местную специфику — дескать, сделать так надо бы, и у других, наверное, получится, но только не у нас, и перечисляют массу препятствий и последствий. А вот коварный прием убежденных стагнантов: «Мысль хорошая, но наших главных проблем она не решает». Бывает и так: все соглашаются, но с одной оговоркой: «Проект требует доработки»; потом просят новых уточнений, дополнений, оценок до бесконечности.

Выше я уже говорил о «кусочном» внедрении, когда из комплекса мер вырывается та, которая поудобнее, а остальные задвигаются в тень. Ясно, что такой кусочек сам по себе беспомощен и новшество скомпрометировано. По-моему, самый ловкий прием наших стагнантов — ссылка на лучшие варианты. «Есть и другие предложения», — говорят они, и все дело вязнет в сравнениях и оценках преимуществ каждого варианта, которые, конечно же, перекрываются его недостатками. Но чаще всего в своей практике я спотыкался о довод: «Это преждевременно». Все тот же контекст: дело стоящее, надо только, чтобы созрели такие и такие условия, а то — мало ли... Перед этим доводом все предложения выглядят легкомысленно и незрело, а сам



стагнант — мудрым родителем. Я как-то был свидетелем такого эпизода на деловом совещании: обсуждают план выхода на новую клиентскую группу: бюджет затрат, конкретные действия, ответственных, сроки; наконец все утомонились, устали и, весьма довольные своей работой, собираются расходиться, и тут один молчун вдруг произносит: «А какие гарантии?» Все озадачены, начинают убеждать друг друга и видят: а ведь и правда, полной гарантии нет. Среди стагнантов есть немало «бухгалтеров» на все случаи жизни, у них цена на все выше дохода. «Это нам очень дорого обойдется, — скажут они, — стоит ли начинать?» Укажут, конечно, не только на материальные затраты, но и на время, особые усилия, дополнительные кадры и т. д. Иногда возражение новшествам выглядит очень дальновидным: «Если поменяем это, тогда надо менять и то, и то — многовато выходит». Люблю откровенных стагнантов, тех, кто прямо заявит: «Мы и так перегружены». И они правы — любое изменение требует немалых сил, а рабочий день и без того затянут. С ними легче потому, что нужно только договориться о компенсации, определить условия.

Читает это иной руководитель и сокрушенно вздыхает: «У меня на фирме все это услышишь, и не по одному разу». Что ж, в большом количестве высококачественных стагнантов собираются вокруг себе подобного. И помочь тут нечем. Но если инерция не столь критична, мои советы следующие. Во-первых, каждое из этих возражений может иметь смысл и ценность, к ним стоит присмотреться. Главное же, отнеситесь к этим антиинновационным реакциям клинически: о чем свидетельствует их множество? Вполне возможно, что причина — в ваших принципах подбора персонала. Да, на малую зарплату и в дешевый офис можно привлечь только тех, кто нанимается по принципу: день прошел — и ладно, кто ценит рутину и спокойствие, кто безразличен к целям и судьбе фирмы. От них и не надо ожидать чего-то большего. Но подобное случается и с успешной, энергичной в прошлом компанией, в истории которой можно найти немало радикальных поворотов и глубоких перемен. Просто этап такой — достигли вершины успеха, настала стабилизация, а с ней пришли довольство и расслабление. Вот тогда стагнация закономерна, а может, и неизбежна.

Вовремя заметить эту патологию — значит быстрее начать лечение. Следите внимательно за собой и подчиненными, и если из дюжины перечисленных выше признаков постоянно повторяются хотя бы некоторые, воспримите это как тревожный сигнал. В чем дело? Возможно, коллектив набрал такую инерцию из-за ваших принципов подбора персонала. Вы искали надежных исполнителей, а те, кто отличается высокой исполнительностью, чаще всего безынициативны. Но не исключено и другое: вы подавляете людей беспокойных, тех, которым больше всех надо. Выражаясь языком синергичной теории организации, на вашей фирме абсолютно господствуют синкретика, культ стабильности. И «ходячим синергикам» у вас нечем дыццать.

Тогда кризис неизбежен.

## Глава 7

# ПАТОЛОГИЯ ЗАКОННОСТИ (ЛЕГИЗМ)

Выше уже говорилось о том, что закон и право — не во всем одно и то же. Право выше закона и ставит ему границы и критерии качества. Свои границы и критерии ставит закону и общественное правосознание. Вот что получается, когда они нарушаются, сдвигаются в ту или другую сторону.

### 1. ЛЕГАЛЬНОСТЬ И ЛЕГИТИМНОСТЬ

В какой-то газете описывался случай: на дачных участках в отсутствие хозяев кто-то грабил огороды и погреба с заготовленными овощами и фруктами для семейного потребления. Жаловались в милицию, но там отвечали, что не хватает сил для более серьезных задач, — что было, конечно, правдой. Однажды группа дачников поймала на огороде злоумышленника. Его связали, посадили в сарай и заперли. Потом пошли в отделение милиции. Дескать, вот, мы задержали виновника, идите, забирайте его куда следует. Офицер милиции сильно озадачил этих дачников совершенно иным поворотом дела: «Только что вы совершили уголовно наказуемое деяние, а именно — самовольное лишение свободы гражданина. Уголовную ответственность грабителя еще нужно доказывать, а в своем преступлении вы только что признались». Выходит, что закон не оставляет возможности правового решения таких коллизий.

Еще пример. Волонтеры благотворительной организации привезли на дом инвалиду набор продуктов — крупы, консервы, что-то еще. Кто-то из журналистов в скромной местной газете расписал этот благородный поступок. Инвалиду пришло извещение из налоговой инспекции о том, что он должен за этот доход, полученный в натуральной форме, заплатить налог в чисто

денежном выражении. Инвалид, у которого, конечно, каждый рубль на счету, в отчаянии стал просить благотворителей все это забрать и больше не благодетельствовать его.

И те милиционеры, и эти налоговики действовали по закону, но в ущерб не только общественной морали, но и самому праву.

В данном случае мы имеем дело с патологией законности, называемой легизмом. В этих эпизодах он проявился как буквализм закона во вред обществу, людям, которым он должен служить. Легизм, таким образом, не учитывает при применении статьи закона социально значимых последствий для граждан и общественного правосознания. Такое правоприменение в общественном мнении считается неправильным, абсурдным, т. е. *нелегитимным*.

Было время, когда закон требовал от любых лиц, осведомленных о готовящемся или совершенном преступлении, в обязательном порядке сообщать об этом в правоохранительные органы. При этом не делалось скидки на степень родства осведомленного лица по отношению к подозреваемому в преступлении. Скажем, мать такого преступника по закону должна была предать своего сына в руки правосудия. Протivoестественность этой нормы была столь вопиющей, что следователи и даже судьи, будучи нормальными людьми, старались не применять упомянутый закон к близким родственникам обвиняемого. А что происходит с законом, когда он применяется избирательно, хорошо понятно. Дезорганизация в обществе только усиливается.

Конечно, любая формализация социальных отношений содержит в себе долю идиотизма. Но если эта доля осознается и корректируется, то легизм не наступает.

В Санкт-Петербурге есть Уставный суд — как бы местный аналог Конституционного Суда, т. е. над ним нет никакого вышестоящего судебного органа, ибо он действует на основании городского устава. Студент юридического факультета Санкт-Петербургского госуниверситета в этом суде доказал, что администрация города во главе с В. Матвиенко была создана с некоторым нарушением городского устава. И Уставный суд согласился, что по этой причине все решения администрации были нелегитимны, т. е. ничтожны, выражаясь юридическим языком. Да и средства, выделенные ею на какие-то неотложные социальные нужды, уже израсходованы, вернуть их невозможно. Весь городской Порядок оказался под угрозой разрушения. Кто-то скажет, что задача суда, в том числе и Уставного, — всего лишь сопоставлять закон с фактом, деянием, а социальные последствия всего этого — не его дело. Тут мы тоже имеем дело с патологией законности, называемой легизмом.

А вот пример другой коллизии вокруг этой патологии. В стране введен суд присяжных. По своему смыслу эта форма судопроизводства предусматривает, что каждый присяжный заседатель приглашается участвовать в суде как отдельная личность и его суждение должно быть независимо от общественного мнения, его личных зависимостей и обязательств. Но введение суда присяжных в некоторых регионах Кавказа сталкивается с исключитель-

но высоким синкретизмом местных социумов. Там очень устойчива традиция, согласно которой человек вступает в общественные отношения не столько сам по себе, сколько в зависимости от того, к какому роду (народности, тейпу, клану) принадлежит. И более того, если он действует вопреки воле этих естественных сообществ, то подвергается осуждению, остракизму, моральной изоляции и даже более жестким санкциям. Так что в суде присяжных он будет представлять не себя, а свое сообщество. Отсюда следует, что было бы чистым легизмом введение данного федерального закона «О суде присяжных» на всей территории России без учета специфики национального уклада и традиций в отдельных регионах.

## 2. ЛЕГАЛЬНОСТЬ И ПРАВОМЕРНОСТЬ

В XX веке в нашей стране законность была сильно политизирована. Началось это с отождествления государства с обществом, а права — с государственным инструментом. Правовое признание получал любой нормативный акт, изданный от имени государства. Но международное право выработало представление о праве как о самостоятельной ценности, и в этом смысле оно выступает как ориентир и ограничитель законотворчества и правоприменения.

Хотя об этом уже говорилось выше, но здесь, в контексте данной главы, я хочу снова подчеркнуть примат права перед законом. Скажем, отказ В. Путина менять конституцию, чтобы сделать возможным свое избрание на третий срок, был очень грамотно мотивирован следующим тезисом: неправомерно менять правила избрания президента вообще под действующего президента. Иначе говоря, если бы такое изменение конституции через референдум и было бы произведено, то оно считалось бы неправомерным, потому что было бы произведено именно под действующего президента, т. е. этот референдум оказался бы неприемлемым в правовом отношении, даже если большинство избирателей высказалось бы за такое изменение конституции. Президент же на третьем сроке стал бы, наверное, легальным, но нелегитимным в глазах компетентных кругов, оппозиции, а возможно, и для стран с правовым государством.

Легальность есть соответствие формальным процедурам и нормам.

Легитимность же относится к сфере правосознания и культуры. Она означает: 1) признание конкретных законов правильными, справедливыми, полезными; 2) адекватность законов социокультурной среде, т. е. возможность исполнения этих законов, упреждение разрушающего влияния законов на жизнь социума; 3) недопущение злоупотребления законом, использования его избирательно или предельно буквально, без учета вредных социальных последствий. Легизм проявляется как в законодательстве, так и в правоприменении. Разумеется, в разных социальных средах одни и те же законы и их применение могут иметь разную легитимность. Впрочем, я тут обсуждаю

вещи недоказуемые: все упомянутые в этом тексте разделения скорее принципиальные и ценностные.

В этом смысле легизм означает использование закона вопреки праву и правосознанию. Последнее, конечно, управляемо. Политическое лидерство в том и состоит, чтобы развивать правосознание, менять его, но не вызывая конфликта с ним.

Легизм как ущерб праву<sup>1</sup> проявляется у нас также и в том, что некоторые законы принимаются в интересах каких-то политических или экономических групп. Поэтому пересмотр и переоценка нашей законодательной базы совершенно необходимы для восстановления здорового баланса между законом и правом. Законы должны принадлежать не только государству, но и праву. Хотя принимаются они, конечно, государством как практический инструмент, как средство оформления каких-то общественных договоренностей.

Право — это разум, закон — это рассудок, четкую грань между ними установить невозможно. Как в деловых, так и в политических кругах у нас господствует легистское правосознание, согласно которому легитимизация каких-то сделок и есть законность. Отсюда ситуативность и быстрое устаревание законов. Между тем общественным доверием должны наделяться только правовые законы.

Что отсюда следует? То, что *закон не безусловен*. Он ограничен с двух сторон. С одной — его контролирует, цензурирует право, с другой — легитимность. Между правом и легитимностью находится легальность в виде законов, принятых по всей строгости юридических процедур. Патология законности (легизм) возникает тогда, когда легальность вытесняет право (неправовые законы) либо когда она несовместима с общественным правосознанием. Понятно, что при всей сложности последнего у разных социальных групп появляется неодинаковое представление о легитимности и правомерности тех или иных легальных действий власти. Поэтому свои легальные действия власть сопоставляет с правосознанием тех социальных групп, на которые она ориентируется (по своему выбору или вынужденно). Но если развитое правосознание не контролирует власть, то она наступает на право.

Какие законы могут сегодня считаться неправовыми?

<sup>1</sup> Тут я опираюсь на разработки В. С. Нерсесянца. Он писал: «Поэтому закон (позитивное право), т. е. то, что в официально-властном (государственном) порядке установлено и считается принудительно-обязательным правом, может как соответствовать сущности права (т. е. быть правовым явлением, правовым законом, выражением правовой сущности), так и противоречить этой сущности (т. е. быть неправовым явлением, неправовым, лжеправовым, правонарушающим, противоправным законом)». См.: Нерсесянц В. С. Философия права. М.: Норма, 2001. С. 2. И далее: «Прямо противоположную позицию занимают представители легизма (от *lex* — закон). В своих позитивистских и неопозитивистских учениях о праве они отрицают не только естественное право, но и вообще объективную сущность права, независимую от воли законодателя, официальной власти. Право для легистов — это закон (позитивное право), который именно в силу его официально-властного, принудительно-обязательного характера является настоящим правом». Там же. С. 6.

Уже маловероятно появление в России законов, по которым можно лишать гражданства, поскольку они извращают суть отношений между государством и личностью. Видимо, правосознание не будет считать такие действия легитимными. То же, надеюсь, можно сказать и о закреплении руководящей роли какой-либо партии в конституции. А вот законы, делающие существующую власть практически несменяемой избирателем через демократические процедуры, — неправовые. Даже если большинство, самые многочисленные социальные группы считают такие законы правильными, полезными, т. е. легитимными. Неправовыми следует признать и законы, содержащие коррупционные факторы. Например: завышенные требования к лицу для реализации его прав, определение компетенции государственных органов по формуле «вправе», отсутствие административных процедур применения законов и т.д. (В. Южаков выделяет 18 типичных коррупционных факторов в российском законодательстве, включая названные.) Собственно говоря, идея правового государства и состоит в признании неотчуждаемых прав и свобод человека.

### 3. ДЕЗОРГАНИЗАЦИЯ ЗАКОННОСТИ

Да, легальность не безусловна и не самодостаточна. Она сдерживается правом и легитимностью. Но почему только сдерживается? Она вполне может укрепляться, усиливаться с обеих сторон! Самое мощное, дееспособное законодательство как раз и строится на взаимоусилении всех трех составляющих, вместе обеспечивающих законность как высочайшую социальную ценность. Законность и есть единство этой триады. Легизм, усиливающий одну из трех составляющих — легальность, — разрушает триаду, вносит конфликтность в нее и потому опасно патологичен. *Легизм есть законничество, открывающее возможность диктатуры законом.* Произвол закона — такое же беззаконие, как и нарушение его.

Велик соблазн госаппарата облегчать себе решение проблем через легизм. А от критиков он отбивается утверждением: «Мы действуем законно!» На ближайшую перспективу какие-то проблемы, возможно, решаются. Но на стыках триады нарастают риски. Пользуясь терминами концепции оргпотенциалов, эту проблему можно выразить так:



Энтропии Рис. 7.1. Деорганизация законности

Легальность обеспечивает обществу синкретизм, т. е. устойчивость, целостность, стабильность только в том случае, если она не впадает в легизм

как в сторону права, так и в сторону легитимности. Когда же это происходит, в обоих направлениях возникают энтропии. Дезорганизация законности создается энтропийной экспансией легальности в сферу права и легитимности. В поисках большей синкретики легальность подменяет то и другое, но тогда синкретизм общества получается инертным, без динамики. Инертным и энтропийным.

В последние годы политико-правовая мысль развитых государств разрабатывает и такую проблему: именно по демократическим каналам во власть проникают губители демократии. Причем они обычно не скрывают свои взгляды и до выборов. В ответ на эти угрозы сложилась концепция «воинствующей демократии». Суть ее такова: необходимо ограничить или запретить такие проявления свободы слова, которые направлены против самой свободы, сузить права экстремистских сил на вхождение во власть<sup>1</sup>. К числу преступных отнесены, например, публичные расистские высказывания, отрицание факта холокоста. В этом смысле легизм есть законотворческая и правоприменительная практика, допускающая использование механизмов демократии против самой демократии, против демократического права.

Итак, легизм проявляется в:

- неправовых легальных действиях — издании законов, противоречащих природе права, основным правовым ценностям (свободе слова, политической состоятельности);
- издании объективно недееспособных законов, применение которых в конкретной социальной среде невозможно обеспечить (см. вышеуказанные примеры);
- издании законов, исполнение которых не обеспечено соответствующим правоприменением. Например, в статье 10 Закона «О защите прав потребителей» требуется «указание на использование фонограмм при оказании развлекательных услуг исполнителями музыкальных произведений»;
- избирательном применении закона по политическим или экономическим соображениям;
- издании или применении законов без оценки последующего общественного вреда.

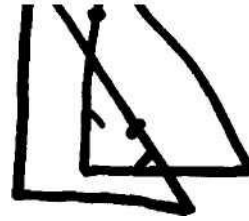
Наверное, есть и другие проявления этой патологии законности. Важно иметь в виду, что угроза легизма для устойчивости Порядка, для освоения законности как приоритетной ценности слабо осознана и нуждается в исследовании и разработке.

Наступит время, когда президент России будет готов завернуть какой-либо законопроект в парламент с мотивировкой: «Законно, но не правомерно».

<sup>1</sup> Рогожников М. О воинствующей демократии // Эксперт. 2006. №17. С. 64-67.

## Часть III

---



# ПОРЧА

- Репрессивное управление
- Бедный этос
- Повреждение речи
- Профанный разум

Все синонимы этого слова слабее его. А по смыслу — порча есть удача энтропиков: деградация сущностного, ценного.

Порча здесь — **невиновная деградация**, извращение тех тонких сфер, где все и решается. Поскольку это порча народного характера. Там главный источник дезорганизации общества и истории. Сущностные энтропики российской жизни — так их можно назвать Поэтому преодоление возможно только через социокультурные синергики. Долгое и тяжелое.



## Глава 8

# РЕПРЕССИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

На эту тему в России тяжело говорить, часто просто нет понимания, хотя постепенно менеджмент меняет защитную позицию на заинтересованную. Так что сегодня поднять этот вопрос — самое время.

### 1. ИЗОБРЕТЕНИЕ СТРАХА

Глубочайшая порча нашей общей культуры проявилась, обострилась в управлении (или зародилась там?) через значительное *преобладание наказаний над поощрениями*.

Из истории явствует, что власть везде была жестока с подданными. А те, когда бунтовали, тоже были безжалостны. Но этос (см. об этом следующую главу) народов менялся, хотя и неравномерно. У нас после взаимного насилия в революциях и Гражданской войне добавился еще один фактор, оставивший глубокий и долгий след в управленческой и политической культурах России.

Речь идет об одном из самых коварных изобретений сталинизма.

Давайте представим, что в каком-то государстве всем и везде запретили курить. И назначили за нарушение этого запрета огромный штраф. Кто-то возмущается, протестует. Но знает: если нарушил запрет — заплатит такой-то штраф. Дальше — его выбор. Он знает, чем рискует.

Но вот там же запретили синие пиджаки. Негодование еще больше: это почему? С курением хотя бы понятен смысл запрета. А при чем тут цвет пиджака?! Никто не объясняет мотивы нового ограничения, но всякого, кто вышел в синем пиджаке, тут же строго наказывают, как и было заранее объявлено.

Первый вид наказания принципиально отличается от второго. Пусть запрет чрезмерно строг и введен внезапно, но смысл его понятен. Во втором же случае загадочность, даже нелепость запрета обескураживает и вселяет тревогу — чего ожидать дальше? Но оба запрета объединяет и нечто «позитивное», если можно так сказать: связь поступка и последствия очевидна. Решай сам: выполнять запрет или нарушать с прямыми последствиями для себя.

Теперь ближе к нашей истории. Если вашего соседа, сослуживца — человека строптивного, скандального — ночью арестовали, вы подумаете: наверное, теперь таким быть запрещено. Но в другую ночь (а темнота и внезапность усиливают эффект) арестовывают другого соседа — вполне мирного, покладистого и всеми уважаемого. Вы в шоке: такого-то за что? А дальше — хватают самых разных людей по самым разным признакам. Вы теряетесь в догадках и стремитесь узнать — что же теперь нельзя?!

Но ответа нет. Почему-то преступником может оказаться любой. И тогда *неосознанный страх* проникает на дно вашей души и уже никогда ее не покидает. Сталин понял, что настоящий страх должен быть неосознанным. Страна, охваченная неосознанным страхом, абсолютно манипулируема.

И он поддерживал, углублял именно такой тип страха, безо всякой системы бросая в ГУЛАГ людей, не совершивших явных проступков: от крестьянина до члена Политбюро. Недостигаемых нет. Иначе слабеет эффект.

Если сегодня Сталин публично хвалил и благодарил кого-то, то завтра именно этого человека объявляли «врагом народа». Людей надо было безнадежно запутать, не дать никому проследить хоть какую-то связь между поступком и карой. Тем более что такой связи и в самом деле не существовало.

Его наследники настолько были измотаны бессознательным страхом, что прежде всего ввели принцип понятного страха, т. е. прибегли к тому «синему пиджаку» (нелепо, но очевидно).

Прошли многие годы, однако культура мотивации страхом осталась в руководящих инстинктах — ведь подлинной десталинизации мы не прошли. Приверженность методам устрашения так и осталась в подсознании тех, у кого власть. Например, избирательное применение закона к видным предпринимателям, политикам, некоммерческим организациям до сих пор принимается обществом как нечто естественное и даже неизбежное. Хотя цель избирательного правоприменения не столько наказание конкретного субъекта (он же и объект), сколько воспроизведение атмосферы страха: избран может быть любой.

Этот властный соблазн — в трудные для себя моменты запустить в общество порцию неосознанного страха — действует до сих пор еще и потому, что само общество тоже готово быстро испугаться и, склоняясь, принести требуемую жертву. Ведь при неразвитом Порядке в чем-то виноват каждый, уже не только вымышленно, но и по факту.

Действительно, у нас все время непонятно — что же точно нельзя, хоть внизу, хоть наверху, хоть посередине социума.

Очень может быть, что не одна из ветвей власти не спешит развивать и укреплять законность с помощью законодательства и правоприменения, чтобы оставить себе возможность прибегать к такому средству — легкому и безотказному.

Так или иначе, этот стереотип сталинизма в сильно ослабленном, блеклом виде проступает в привычках постсоветских руководителей. Корни оттуда, только мера страха сравнительно меньше.

Пусть не покажется вам слишком уж жесткой увязка современной брутальности многих наших руководителей предприятий и учреждений с той эпохой. Страна наша до корней волос протравлена сталинизмом. Мы выросли в этой атмосфере и многого за собой не замечаем.

## 2. ПООЩРЕНИЕ НЕГАТИВАМИ

Я работал с одной фабрикой, где генеральный — умный и широких взглядов человек. На стадии оргдиагностики я провел анализ его распорядительной документации и выявил, что количество наказаний намного превышает количество поощрений. Я, как водится, показал ему сводку тех и других, систематизировав их по разным поводам, подразделениям, видам. Он внимательно взгляделся в цифры, а потом поднял на меня глаза и выдохнул: «Неужели я такое чудовище?»

Предлагаю и вам взглядеться в такое же зеркало. Возьмите подшивку приказов и распоряжений первого руководителя хотя бы за полгода. Посчитайте: сколько там выговоров, депремирований, штрафов, постановок на вид? А сколько благодарностей и премий? Только не вводите себя в заблуждение: если у вас премии стали обычной и всеобщей добавкой к заработной плате, т.е. фактически превратились в ее переменную часть — то их в расчет не принимайте, потому что на самом деле это не премирование. Учитывать стоит только те премии, которые даются за конкретные достижения (проявлена инициатива, обнаружены неизвестные резервы, предотвращена авария, что-то сделано раньше срока или с меньшими, чем обычно, затратами и т.д.). Еще одно ограничение — не суммируйте сюда и так называемые «датские» поощрения, т.е. появившиеся по поводу 8 Марта, 23 февраля, юбилеев. Почему, спросите вы, чем же это не поощрения? Ну, во-первых, тем, что мотивирующая сила их ничтожна или нулевая. А во-вторых, вы когда-нибудь прибегаете к «датским» наказаниям? Вот и не надо смещать соотношение между ними таким нелепым образом.

Итак, посчитайте: обещаю, что большинство из вас получит то, что увидел тот директор. Но, наверное, не каждый при этом будет так же самокритичен.

Я часто слышу от руководителей оправдания на этот счет или даже категорическое неприятие такой постановки вопроса. Самое распространенное

возражение: «С нашим народом иначе нельзя». Другое: «Так ведь действует!» И очень редко руководители признаются: «Все верно, просто я вырос на этом и никогда не видел иного».

Есть такое правило: *поощрение за положительное эффективнее, чем наказание за отрицательное*. К сведению самых прагматичных начальников — постоянные наказания демотивируют людей, и они отдают делу гораздо меньше, чем могли бы. Вы согласны со мной, что любой работник может делать одно и то же дело как на высшем, так и на низшем уровне исполнения? На низшем — не значит плохо, а просто с минимальным усердием. И у вас нет повода для упрека или наказания. Такой лаг исполнения есть у любого работника, и никто не в силах этот выбор у него отнять. Мы с вами заинтересованы в том, чтобы побудить сотрудника исполнять свои обязанности на высшем уровне или даже несколько более того, если нам от него нужны инициативность, инновационность. А как поступает человек под гнетом взысканий? Он «падает» на нижний уровень исполнения, и оттуда его уже очень трудно поднять.

Вы, наверное, видели фирму, у которой есть прекрасный офис, отличное оборудование, умелые и способные сотрудники, но выглядит она как сдутый мяч: все работают на нижнем пределе допустимого, отлынивают как только могут. Чаще всего именно так выглядит продукт репрессивного управления.

Мировые исследования показывают, что по мере развития человечества у людей растет чувство собственного достоинства. Некоторые считают, что это почти биологический закон. И это заметно на нашем рынке труда. Я то и дело встречаю на фирмах людей, которые покинули предыдущее место работы именно по этой причине: там была унижительная обстановка. Попросишь уточнить — назовут вполне конкретно: публичные попреки и выговоры, нет оценки достижений, зато постоянные указания на малейшие упущения, оскорбительная лексика... Среди причин добровольных увольнений «унижительная обстановка» занимает уже 2-3-е места.

Обращаю эти слова ко всем предпринимателям и руководителям: наш менеджмент отстает от названной выше тенденции. Недавно один руководитель сказал мне про своего начальника цеха: «Я не ожидал, что он так быстро переведет цех на двухсменную работу». — «И вы поблагодарили его за это?» — спрашиваю. «Нет, я смягчил наказание за другой проступок».

Ну, не клиника ли это?

Нелепо отрицать необходимость взысканий. Все дело в мере. Скажем, нужно вам указать подчиненному на упущения — почему нет? Очень советую использовать такой принцип нейролингвистического программирования: смысл высказывания — в реакции на него. Разумеется, все мы живые люди, и часто бросаемся словами под влиянием эмоций. А потом досадуем, видя нежелательную реакцию других людей. Но руководителю следует прежде ответить себе на вопрос: какого поведения я хочу добиться от данного человека, и уж потом построить высказывание так, чтобы подвести его к нужно-

му действию. Это трудно практически. Но давайте хотя бы освоим это как принцип.

Конечно, репрессивный характер управления есть следствие, увы, общего состояния нашей культуры, повышенного градуса агрессивности в отношениях между людьми. Однако в бизнесе все это имеет конкретное экономическое измерение: мы много недополучаем от наших работников в производительности, качестве, нововведениях.

В последние годы появились публикации В. И. Герчикова, основанные на его многолетних исследованиях трудовой мотивации в СССР, России и за рубежом. На мой взгляд, он сделал гениальное открытие — феномен внутренней мотивации. Ведь обычно управление занимается лишь внешней мотивацией, т.е. испускает какие-то стимулы на персонал как таковой. И потом удивляется: почему одни сотрудники реагируют на эти стимулы так, а другие иначе. Вывод, который напрашивается из учения В. И. Герчикова<sup>1</sup>, я бы сформулировал так: хватит мотивировать персонал вообще — все люди разные. Кто-то ищет на работе одно, кто-то другое, а еще кто-то и вовсе третье. Автор выделил пять типов внутренней мотивации людей в организации. Привожу их с несколько измененными (но не искажающими) названиями: коммерческий, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпенский. Так вот, автор этой концепции убедительно показал, что на негативные стимулы положительно реагирует только последняя из названных категорий работников, т.е. те, у кого минимальная достижительная мотивация, кто живет по принципу «день прошел, и ладно». Эта категория наименее продуктивна и безответственна. А все остальные готовы ответить дополнительной трудовой отдачей только на положительные стимулы. Применение к ним большого количества взысканий демотивирует таких работников, лишает организацию их инициативы. И это происходит в масштабах всего нашего народного хозяйства, государственного и муниципального управления!

Безусловно, здесь тоже одна из причин нашей отсталости.

### 3. СЛУЧАИ ИЗ КЛИНИКИ

В организационной диагностике, с которой обычно начинается управленческое консультирование, я обычно, среди прочего, изучаю распорядительную документацию: как распределены решения, какие их типы преобладают и т.д. Конечно, небезынтересно сопоставить и количество взысканий с количеством поощрений. Давайте посмотрим практический пример, очень типичный для российской управленческой культуры. Сразу скажу, что это не какая-то провинциальная фирма, до которой просто не дошли веяния совре-

<sup>1</sup> Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда М.: Государственный университет — Высшая школа экономики, 2004. С. 80.

менной науки, а, напротив, предприятие успешное, высококонкурентное. А его владелец обучался в одной из лучших зарубежных бизнес-школ.

Еще в ходе диагностических интервью наряду с другими выделились следующие корневые проблемы:

*«Отношение к сотрудникам на фирме такое, "хочешь — работай, хочешь — уходи". Такое чувство, что фирма не дорожит кадрами, а удерживают их лишь высокие зарплаты».*

*«Авторитарность генерального директора иногда подавляет инициативу сотрудников».*

Анализирую подшивки приказов примерно за год и вижу, негативные и позитивные воздействия в них соотносятся как 6 к 1. При этом разнообразие наказаний необычайно велико: предупредить — 13 раз, оштрафовать — 40, сделать замечание — 2, объявить выговор — 3, указать — 1.

Вот пример другого предприятия. За 1,5 года в приказах генерального директора накопилось 130 взысканий: лишение премий и прогрессивок, выговоры, замечания и т.п. Эти 130 наказаний в сопоставлении с 36 поощрениями за выполнение конкретных заданий (ведь как работающие могут рассматриваться только поощрения за определенные достижения) характеризуют обычную советско-российскую практику преобладания негативных стимулов над позитивными.

Репрессивность управления проявляется не только в письменных приказах и распоряжениях. А поскольку у нас вообще не принято документировать отношения, то чаще встречаются другие ее проявления. Особо распространено *эмоциональное подавление* подчиненных:

- силой голоса: руководитель нередко обрушивает мощные децибелы на своих сотрудников, то ли желая прекратить их возражения, то ли добиваясь лучшего исполнения. Но часто он(а) форсирует голос, что бы просто выплеснуть накопившееся раздражение;
- надменным тоном: он(а) с брезгливым или отсутствующим выражением лица, стоя к подчиненному боком и глядя в сторону, говорит намеренно тихо, чтобы побудить того напрячься для понимания смысла;
- руководитель использует «ты», тогда как подчиненный обращается к нему на «вы»;
- упреками: т. е. негативными оценками каких-то черт характера, конкретных действий по разным поводам, чтобы вызвать у подчиненного чувство вины перед руководителем;
- угрозами штрафов: пусть каждый штраф и незначителен по объему, но их количество и разнообразие велики. Большинство из них не предусмотрено Трудовым кодексом, является чистой отсебятиной руководителей (за неубранный стол, за невыполнение конкретного задания);

— угрозами увольнения: они употребляются нередко просто как словесные вставки, иногда совсем без подлинного намерения привести такую угрозу в исполнение: «или к субботе будет готово, или распрощаемся», «сделай так-то, не согласен — увольняйся».

Все это и есть демотивирующий стиль руководства. Обычно руководители даже не подозревают, как тяжело подчиненные переносят подобные унижения — у них пропадают желание хорошо работать и инициативность, надолго ухудшаются настроение и самочувствие. Они обсуждают свои болезненные переживания друг с другом, дома. Иначе говоря, эмоциональное подавление наносит им настоящие психологические травмы.

В моей долгой консультационной практике получились лишь два замера на эту тему, в которых поощрения явно преобладали над наказаниями. Конечно, моя практика охватывает далеко не все отечественное управление.

Если консультационными методами проблематизируешь подчиненных по этому поводу, реакция их примерно такова: ведь большинство начальников ведут себя похоже. А когда в индивидуальном управленческом консультировании (коучинге) даешь руководителю канал саморефлексии на этот счет, нередко получаешь сходную реакцию. Соглашаясь, что такой стиль руководства приводит к потерям, один мой клиент выразился так: «Я сформировался на крупном заводе и не помню, чтобы руководители вели себя иначе».

## Глава 9

# БЕДНЫЙ ЭТОС

Кажется, история снова подседа к постели нашего общества. Старые недуги опять обострились, а новые надежды стареют от сомнений. Действительно ли Россия вступила в XXI век? Ведь измерять свою историю в астрономическом времени мало смысла. Лучше работают категории социального времени — когда переход от одного этапа к другому обозначается не годами и столетиями, а событиями. Так вот, по этой двойной хронологии мы вступили в XXI астрономический век, все еще оставаясь далеко в XX по времени социальному.

Где, в каких пластах общества коренится инерция, на что и как там можно повлиять?

Есть вещи посильнее реформ. Есть тормоза покрепче бюрократии. Хватит жаловаться на отсталость институтов и слабость руководителей.

Когда одолеете дедовщину? — «Каково общество, такова и армия». Почему в милиции так много беззакония? — «Каково общество, такова и милиция». Удается ли оздоровить госаппарат? — «Каково общество, таково и государство». Разве такой парламент нам нужен? — «Каково общество, таковы и депутаты». И дороги, и подъезды, и телевидение... и даже процент ВВП. Ответы правильные. Вопросы не о том. О себе спросите.

Тяжелый просчет, видимо, сделан в определении самой проблемы российской истории в приложении к нашим государственным задачам. Модернизацию у нас предпочитают понимать как административно-экономическую. Преодоление бедности большинства населения — вот главная задача государственного аппарата. Что и говорить, проблема столь же остра, сколь и тяжела для решения. Но надо признать, что она *вторична*.



## 1. НЕ О ТОЙ БЕДНОСТИ РЕЧЬ...

Почему в мире есть страны, где много нефти, газа, леса, угля, чернозема, а живут они плохо? А есть другие, Япония например, у которой ничего этого нет, да еще постоянные землетрясения и цунами, а уровень, качество и продолжительность жизни там — высочайшие. Наши реформы вязнут в коррупции? Но вот Финляндия и Россия: один из минимальных в мире уровней национальной коррупции и — один из наиболее высоких уровней ее, хотя они ближайšie географические соседи с одинаковыми и климатом, и землей.

Значит, есть какое-то важное субъективное свойство, разделяющее народы сильнее объективных условий. Значит, есть какой-то мощный внутренний ресурс нации, который определяет ее экономический тонус, достигательную мотивацию и все, что становится результатом этого.

Бедность бывает материальная и социальная. Если бедность материальная всем понятна и хорошо измерима, то *бедность социальная* по моральным или политическим соображениям тщательно обходится стороной, почти не обсуждается. Это отсутствие традиций, ценностей, навыков, поведенческих норм, которые очень сильно снижают конкурентоспособность и благополучие страны. Так вот: *именно социальная бедность вызывает материальную, а не наоборот.*



Рис. 9.1. Взаимосвязь материальной и социальной бедности

Да, такое понимание этой зависимости контрастирует с материалистическими верованиями большинства наших экономистов, политиков, управленцев: по мере развития экономики, повышения уровня жизни как раз и меняются общая и деловая культуры.

Но вот показательный пример из нашей практики. Текстильная фабрика получала шерсть из Омской области. Там, на территории бывшего совхоза, паслись овцы нужной породы, но пастбища заросли сорняками, семена которых цеплялись за овечью шерсть, и потом на фабрике их довольно дорого и трудно было извлекать. Словом, решили поискать такую же породу овец, но с менее засоренной шерстью. И нашли в Северном Казахстане совершенно депрессивное хозяйство, тяжело страдавшее от отсутствия сбыта. Шерсть здесь была сравнительно чистой, но не из-за особых стараний овцеводов, а просто в силу природных особенностей пастбищ. Можно себе представить,

как возликовали директор и селяне, когда им предложили хорошие закупки. И вот на московскую фабрику стала регулярно поступать вполне качественная шерсть.

Внезапно поставки прекратились. Из-за отсутствия там нормальной телефонизации фабрике пришлось послать гонца для выяснения причин. Найдя директора, он забросал его вопросами: «Что случилось? Почему прекратились поставки?» Тот виновато отводил глаза: «Видите ли, тут нам предложили хотя и разовую, но крупную закупку на 30% дороже. При нашей-то бедности мы, конечно, соблазнились. Но, поверьте, это больше не повторится...» Гонец покинул хозяйство. Контракт разорвали, и начавшее уже было подниматься хозяйство снова рухнуло в нищету.

Ведь у этих людей были все материальные условия для процветания — породистые овцы, чистые пастбища, хороший покупатель. Что же подорвало их успех? Да, отсутствие каких-то элементов деловой культуры, которые никак не менее, а иногда и более важны, чем эти материальные условия.

Один предприниматель рассказывал мне, как он хотел помочь подмосковной деревне, где сам родился. Там совершенно не было работы, прежнее отделение совхоза было ликвидировано. И он решил одно из производств своего бизнеса разместить в этой деревне, чтобы дать работу 16 землякам. Завез оборудование, обучил рабочих, положил им неплохую зарплату, вызвав у них прилив огромной благодарности и надежд. Производство было основано на несложном химическом процессе, где требовались, однако, точность, аккуратность, строгая технологическая дисциплина. Пока предприниматель налаживал, обучал, контролировал — дело шло. И он в приподнятом настроении уехал по своим основным делам. Вскоре его помощник заявил, что отказывается от использования изготовленной в деревне продукции: идет сплошной брак. Предприниматель поехал к односельчанам и стал объяснять им, что вынужден будет закрыть и без того не очень рентабельное производство, если они не обеспечат требуемое качество. Те каялись, обещали, но исправились ненадолго. В конце концов этот цех пришлось закрыть, и уволенные работники вернулись в ту же безысходность.

В любом конце мира можно купить радио- и электронные изделия лучших брендов Philips, Siemens, Sony с пометкой «сделано в Китае». Нигде нельзя купить такие же изделия с пометкой «сделано в России». Не надо утешать себя ссылками на необычайную дешевизну тамошней рабочей силы — она уже фактически приближается к нашей. Объяснение кроется в том, что западные инвесторы неточно называют «хорошей трудовой этикой».

Что же представляют собой эти культурные компоненты, которые определяют экономическое развитие, его, так сказать, базис?

Культура любого народа многосоставна: в нее входят художественные, политические ценности и бытовые особенности. Кроме того, в культуре есть и относительно самостоятельная компонента, называемая «этос». В него входят основные ценности, убеждения и нормы.

**ценности**  
**ЭТОС: убеждения**  
**нормы**

**Рис. 9.2. Структура этоса как части культуры**

О феномене ценностей уже говорилось в предыдущих разделах. Напомню, что в них выражаются представления людей о благе для себя на уровне идеалов (абсолютных ценностей) и идеологем (ценностей прикладных).

Убеждения отражают ценности в деятельности: как следует поступать, как относиться к конкретным фактам и ситуациям?

Нормы же — фактические регуляторы нашего поведения на повседневном уровне и в конкретных средах: как именно в этой среде принято поступать?

Об их соотношении надо сказать следующее: ценности и убеждения человек может скрывать в себе, а вот следование господствующим нормам поведения он вынужден проявлять, даже наглядно демонстрировать окружающим. Отсюда и возникает то самое раздвоение, а то и расстройство личности: верить можно в одно, оценивать реальную ситуацию иначе, а поступать как принято. Впрочем, как правило, они взаимообуславливают друг друга, несовместимость их приводит к заболеваниям личности.

В непосредственном проявлении мы можем видеть только нормы.

Нормы — это те стандарты, стереотипы поведения, которые практически регулируют деятельность людей. Они привычны для каждой среды. Нормы — это ценности, воплощенные в отношениях, в действиях, в конкретной среде, в конкретных условиях.

Отсталый деловой этос — это не только барьер для экономического роста и развития, но и главный репутационный минус для страны. Окружающие народы вырабатывают свое отношение к нам, наблюдая за нашими товарами, поведением, работой и общением между собой.

**Есть такие ценности, убеждения и нормы, которые являются стартовой основой хозяйственного развития, без которых экономическое процветание невозможно. Прежде всего это:**

- отношение к **качеству** труда и продуктам его;
- взаимная **обязательность** в деловых отношениях.

Без этого минимума (который для нас пока — максимум) недостижимо ничто из того, к чему мы все так стремимся и из-за чего мы так завидуем некоторым другим народам. Взгляд на этос лишь как на следствие, а не причину экономического прогресса есть не только профессиональное, но и нравственное заблуждение. Ибо здесь главная причина нашей отсталости.

Еще одна важная особенность этоса: из других культур вполне можно заимствовать технологии, технику, архитектуру и т.п. Этос заимствовать

труднее всего, хотя им-то готовы с нами делиться и немцы, и японцы, а теперь и китайцы. Но этос ставит и серьезные ограничения на использование материальных носителей чужой деловой культуры: импортное оборудование выходит из строя при неряшливом обращении с ним.

Вот, говорят, что в Москве автомобильные пробки — из-за быстрого роста числа машин. Но в Лондоне в восемь раз больше автомобилей, и улицы намного уже, а пробок — меньше. Разница в том, как водители относятся к дорожным правилам и друг к другу.

Да, этос меняется. Но его конкретное состояние нельзя не учитывать при оценке инвестиционных проектов и особенно рисков. Состязание в высших технологиях в мировой экономике может быть проиграно нами именно из-за этосных ограничений!

Неслучайно в наследство от Советского Союза мы получили технологические прорывы только в тех отраслях, которые так или иначе были связаны с войной, — в полном соответствии с милитаристской идеологией той страны.

Происхождение конкретного этоса — труднейшая загадка для социологии, культурологии, этнографии. Попытки объяснить его специфику природными, климатическими, географическими причинами оказались неубедительными. Ничего не проясняет и религиозно-церковный фактор. Православие или лютеранство народы избирали уже на основе сложившегося этоса. Вполне возможно, что поиски подобных корней приведут к биологии, к хромосомам, и тогда проблема качества этоса окажется еще более тяжелой, даже опасной.

Думаю, что не стоит углубляться до уровня неуправляемых факторов, до тех причин, на которые мы воздействовать все равно не сможем. Давайте иметь дело с управляемой, или воспитуемой, частью этоса.

Так или иначе, главные усилия реформаторов экономики, государства, управления, сознания должны быть направлены именно на этот нематериальный объект, без изменения которого невозможны столь страстно желаемые и пугающие реформы.

О чьих усилиях идет речь? Конечно, направленное развитие этоса, т. е. преодоление социальной бедности требует целеустремленной активности лидеров общественного мнения, всей духовной и культурной аристократии. Но главным субъектом таких усилий в российских условиях бывает власть. Хотя именно власть на протяжении всей нашей истории портила этос, решая за его счет многие материальные или политические задачи.

В телесериале «Россия молодая» был такой эпизод: Петр I решил построить в Архангельске новую флотилию. Он хорошо обучился в Голландии и Англии технологии создания кораблей, умел отличать разного качества материалы и очень ценил своих инженеров. Но когда ему потребовалась многочисленная рабочая сила для этого предприятия, не стал вспоминать, как его учителя ее отбирали, мотивировали, *устраивали, договаривались* с ней. Петр послал своих преображенцев в близлежащие деревни и поселки. Те насильно вычис-

тили оттуда взрослое мужское население, оставив погибать обезглавленные семьи. Огромные массы этих невинных каторжан гибли на строительстве кораблей, на их место приводили новых таким же образом. Флот был построен. Величественный и несокрушимый. Но в народе еще глубже укоренилось убеждение, что государство — враг, близкий и беспощадный, от которого надо прятать себя, свое имущество и свою совесть.

## 2. ЭТОС — ГРУНТ. ГЛУБЖЕ ТОЛЬКО ГЕНЫ

Все, что происходит сверху, питается или отравляется именно этим грунтом. Мы не изменим страну, пока не изменим ее этос. В нем первые причины проблем. Как этого можно не понимать?

Итак, этос образуется из *ценностей, убеждений* и *норм* жизни. Ценности и убеждения отличаются от норм тем, что они гораздо более независимы от окружения, человеческой среды, чем нормы. Многие исследования показывают, что весьма преуспевающие сейчас слои нашего населения отрицательно относятся к капитализму и рыночной переориентации страны. Но это не мешает им принять нормы этой жизни и неплохо встраиваться в нее на сугубо деятельностном уровне. Ценности могут быть скрыты в сознании, в душе, а нормы — они наружу, ориентированы на других и проявляются только в поведении (общении, труде). Конечно, связь между ними очень тесная, но не прямая и не очевидная. Следование нормам контролируется средой непосредственно. Реакция окружающих на отклонения от принятых здесь норм может быть немедленной: остракизм, моральная изоляция, осуждение и т. п. вплоть до словесного или физического воздействия. Что же касается ценностей, убеждений — о них другие могут и не догадываться. Ценностная структура индивида и общества гораздо более сложна и труднее поддается изменениям, чем нормативная. Для человека может быть значимым одно, но поступает он по-другому — как надо. Энгельс — искренний коммунист — был хорошим фабрикантом. Немало известных предпринимателей — и не только в России — голосуют за свои компартии.

Однако взаимозависимость ценностей и норм в массовом поведении все же преобладает. Действуя по чужим нормам, личность обычно не выносит раздвоения и усваивает ценности, соответствующие этим нормам, или наоборот. Глубоко исповедуемые ценности, так или иначе, выразятся в преодолении чужих, навязанных норм.

Теперь о нормах. Их состав тоже неоднороден. Очевидно, что есть нормы общенародные, не то чтобы тотальные, но сильно преобладающие. А есть нормы локальные, свойственные лишь конкретным общностям — национальным, профессиональным, возрастным, тендерным и организационным. В рамках одной и той же совокупности более-менее универсальных деловых норм могут быть совершенно различные типы норм, свойственных разным коллективам.

Взаимосвязь ценностей и норм — одна из причин глубокой драмы самого человеческого существования. В «Пикнике на обочине» Стругацких Дикобраз пришел в Комнату, чтобы спасти брата, а вернувшись, внезапно разбогател. Следует пояснение: Комната выполняет только самые сокровенные желания. Он следовал своему долгу, но Комната вскрыла его потаенное.

Интересны вопросы: с чего начинаются изменения в этосе? Образует ли он единую систему? Есть ли в нем иерархия, в которой можно обнаружить начальные или причинные точки развития целого? Однозначного ответа я не знаю. Пока достаточно предположения, что этос в какой-то мере един, и его развитие вполне можно рассматривать в целом, имея, конечно, в виду все его многообразие и неравномерность.

Это важно учитывать потому, что развитию этоса присущи асинхронность, несимметричность и даже контрастность. Например, сущностная несовместимость идеалов и повседневности непреодолима. Категорические императивы Нагорной проповеди при всем поклонении им не могут быть полным регулятором жизнедеятельности даже для нравственных гениев на Земле. Кроме того, ценности и нормы слишком многозначны для разных человеческих групп. Справедливость, безусловно, идеал для всех. Но как только мы переводим его на уровень идеологии, т.е. опускаем из философии в практику, то довольно быстро сталкиваемся с противоположным пониманием его даже соседними группами или индивидами.

Когда-то на одном заводе деятель месткома поделился со мной заботой: «Ко мне один за другим пришли двое сотрудников. Один возмущается: "Я 18 лет стою в очереди на квартиру и уже стал в ней вторым. А вы хотите дать квартиру человеку, который всего-то четыре года назад поступил на наш завод. Где справедливость?" Затем другой спрашивает по тому же поводу: "У меня одна комната на четверых в аварийном доме. А вы собираетесь дать квартиру бездетной паре, которая живет в гораздо лучшем здании. Где справедливость?"»

Наверное, нет в истории более кровавой ценности, чем справедливость: ради нее устраивались войны и революции, переделы собственности, велась кровная месть...

Так что развитие и функционирование этоса всегда драматичны и слабо-системны.

Этос составляет базу *культуры* общества, государства, профессии, организации. Но конечно, он — далеко не вся культура. Культура гораздо шире, в нее входят многие производные этоса — искусство, наука, религия, политика, быт, законность, предметный мир. Этос формирует содержание культуры, воплощается во всех культурных формах.

Этос беден... Так можно оценить несоответствие социальных или инженерных технологий той человеческой среде, в которой они не находят признания, где они либо не воспринимаются, либо перерабатываются до неузнаваемости.

Бедный этос! Так можно пожалеть народ, коллектив, которые перегружены непосильными для них законами, целями, идеологиями.

Этос — *социальный генотип нации, ее личность*. Его можно сравнить еще и с неким кодом, невидимой программой, которая воспроизводит соответствующие ей стереотипы деятельности. Это социокультурные регуляторы массового поведения, включающие мораль, этику, традиции, верования, представления о должном, ценностные ориентации.

Этос складывается двояким образом:

- а) спонтанно-исторически, из сочетания многих, далеко не всегда ясных обстоятельств, факторов;
- б) управленчески, в результате решений органов власти, общественных договоров, точнее, их предусмотренных или непредвиденных последствий.

Так что и развитие, и деградация (порча) этоса в какой-то мере контролируемы, если оценивать государственные и организационные решения по их воздействию на эту сферу общества. Зато, устоявшись, этос набирает огромную инерцию. С ним тогда приходится считаться как с важным объективным ограничением или же, наоборот, ресурсом для реформ и нововведений.

Сегодня в России этос становится *абсолютным пределом управляемости* страны, главным энтропиком для реформаторских процессов в ней. Во многом из-за предыдущих решений. Скажем, если когда-то на улицы была выпущена масса безденежных милиционеров, они естественно и быстро преобразовали свои функции в «прокорм». Теперь даже самые искренние и сильные попытки руководителей МВД, в том числе и большое повышение зарплаты, не смогут вытеснить из практики милиционеров поборы с граждан. Ибо этос очень инертен.

Он может быть как едкой щелочью, так и питательным бульоном по отношению к различным новшествам. Что стало со свободолобивыми социалистическими идеями, посеянными на нашей почве и проросшими в виде лагерного этатизма? И с какой благодарностью российский этос усиливает патерналистские инициативы президентов, губернаторов, директоров. Иначе говоря, управленческие решения всех рангов необходимо просчитывать на их, так сказать, *этосообразность*. Оценивать, предвидеть их судьбу после запуска в конкретную социальную среду.

Чем определяется качество конкретного этоса? Например: отношением к *качеству* — труда, отношений, решений, условий, досуга, вещей... качеству всего. Тотальное качество сейчас в фокусе всемирной конкуренции.

В советское время одежда или транзисторы из доступных нам тогда Риги, а тем более ГДР вызывали удивленные толки: при той же системе хозяйствования откуда берется столь очевидное превосходство? Современный Китай при еще более устаревшем управлении обходит нас именно в силу природной

склонности народа к тщательной и аккуратной работе. Смотрите: окружающие нас Европа, Восточная и Юго-Восточная Азия доминируют над нами прежде всего по этому ресурсу — неисчерпаемому и возрастающему. Иностранные инвестиции к нам если и идут, то в сырьевые отрасли, а не в хайтек. Шведская ИКЕА размещает у нас только простейшие производства, предпочитая более сложные держать в Польше, Румынии, Китае.

Второй категорический императив сильного этоса — высокая мера *уважения* к себе и к другому. В окружающем нас мире человек многое делает или не делает по причине самоуважения. Навязчивая конфликтность, не всегда осознанное стремление подавлять другого при любом случайном или заслуженном превосходстве (в силе, статусе и т. п.) над ним — признаки больного этоса.

Третье достоинство здорового этоса — взаимная *обязательность*. Именно она определяет надежность договоров, сделок, исполняемость законов, увеличивает стабильность, предсказуемость социальных отношений. Обязательность очень экономна.

Как-то руководительницу одной российско-финской компании я спросил:

— Есть ли какая-то разница в работе финнов и россиян?

— Нет, — ответила она, — мы набираем высококлассных специалистов и там, и здесь. Они одинаково оплачиваются. Разница разве что в одном: если я финну даю задание, то в назначенный срок он отчитывается передо мной о его выполнении. А вот москвичу надо напоминать: ты не забыл, что осталась неделя? Ты уже запросил такого-то?

— Значит, — говорю, — наши специалисты более затратны? Они требуют дополнительной управленческой энергии от руководителя?

— Да, в этом смысле разница есть, — сказала она.

Совершенно недооцененное в нашей стране качество управленческого этоса — соотношение *позитивов* — *негативов* в социальных, человеческих отношениях. Особенно это касается вертикальных, т. е. управленческих отношений. Я много раз замерял пропорции поощрений и наказаний в приказах, распоряжениях директоров разных российских фирм: за незначительным исключением у меня всегда получался большой, иногда в разы, перевес в пользу взысканий<sup>1</sup>. Репрессивная управленческая культура сильно отличает наш менеджмент от западного. Нам трудно принять тезис: поощрение за положительное эффективнее, чем наказание за отрицательное. Нет сомнения, что здесь лежит одна из причин нашей отсталости, неэффективности как в хозяйственном, так и в государственном управлении.

О низкокачественном этосе принято говорить в терминах вины. Дескать, что ж это мы или вы такие? Почему плохо работаете и еще хуже относитесь друг к другу? Вероятно, основания для упреков есть, но не более чем к чело-

<sup>1</sup> При этом, конечно, не принимались в расчет т.н. «датские» поощрения — юбилейные, праздничные и т. п. — поскольку их мотивирующее воздействие ничтожно.



веку со слабым здоровьем (почему не закаляешься, не занимаешься спортом?). Этос общества, как и здоровье человека, очень наследуем, инерционен и слабоуправляем. Но тут есть и немалые возможности.

### 3. ОБОГАЩЕНИЕ ЭТОСА

Итак, этос — *первопричина* состояния любого социума, межцивилизационных и внутрицивилизационных различий. Он имеет решающее значение для конкурентоспособности любой страны. Поэтому именно его развитие должно стать предметом внимания и воздействий. Здесь есть неопознанный еще *ресурс модернизации* страны.

Как же развивается этос? Прежде всего, он меняется сам. Его спонтанная эволюция происходит под воздействием обновляющихся внешних условий — глобальных, европейских, страновых. Новые вызовы нашей конкурентоспособности со стороны мирового хай-тека, достижений в качестве жизни — все это вопросы к нашей самоидентификации: на каком цивилизационном поле мы хотели бы жить?

Взаимные сравнения — мощнейший мотиватор, источник конструктивного напряжения внутри общества. Европейски ориентированные группы все больше понимают связь между экономическим успехом и типом, состоянием своего этоса. Влияние мировых факторов успеха на экономику, уровень жизни наглядно показывают эту зависимость. Кроме того, прямое перемещение к нам предпринимательства зарубежного и выход за рубеж предпринимательства российского — все это факторы эволюции посредством этосного заимствования.

Далее, отмеченная уже неоднородность этоса все больше приводит к отрыву, авангардному продвижению отдельных его частей на ценностном и особенно на нормативном уровнях. Даже в самых инерционных секторах отклонения от традиционных норм учащаются вплоть до превращения последних в предрассудок. Рациональная интерпретация некоторых норм придает им противоположную ценность (так произошло, например, со спекуляцией). Эффективность, целесообразность как доминирующие идеологемы растворяют прочность таких стереотипов, как презрение к торговле или нескромность самовыдвижения.

Наконец, естественное и неизбежное сопоставление ценностей и норм с потребностями — а последним нет конца — стихийно приводит к ревизии и даже массовой саморефлексии этоса как в хозяйственной, политической, так и в бытовой сфере.

Так что этос вполне способен развиваться самопроизвольно.

Однако если мы считаем необходимым сознательное, направленное преобразование его, то надо предложить средства для этого. Какие, например? Прежде всего *нужны идеологемы* цивилизационного уровня. Коль скоро нет сейчас у нас идеологического лидерства на властном уровне, то распределен-

ный субъект таких воздействий, о котором упоминалось выше, должен формировать и настойчиво распространять, сеять такие идеологемы в массовом сознании. По-моему, самыми актуальными среди них для современной России являются: законность, качество труда (управленческого, творческого и исполнительского) и взаимная обязательность (прежде всего в деловых отношениях). Такие идеологемы могут стать авангардными на ближайшую перспективу. Они стоят того, чтобы их культивировать в СМИ, в искусстве, в образовании, в семейном и общественном воспитании. Да, это идеологическая работа. С советских времен это понятие дискредитировано, и ему пора вернуть подлинный смысл.

Распространение подобных идеологем должно вылиться в формирование *Образа желаемого будущего* России, ее VISION, как обобщенной цели для нынешнего исторического периода. Сейчас могут быть два варианта построения такого Образа. Принятие за него стран Западной Европы, и фактически это происходит, что неизбежно для догоняющей модернизации. Другой вариант — проектирование своего собственного будущего с принятием преимуществ некоторых европейских цивилизационных достижений при максимальном избегании характерных для них бед и тупиков. Вряд ли в светском мировоззрении реализуемы другие Образы. Такой Образ может обладать огромной духоподъемной силой для нации, если его выдвижение поднимется на волне сильного лидерства — политического, нравственного, цивилизационного. Интересен в этом смысле пример Мустафы Кемала (Ататюрка), сумевшего подвинуть клерикально-феодальную Турцию на глубочайшие преобразования за исторически краткое время (сравним с недавно умершим Туркменбаши, который развернул свою страну в обратном направлении). Но в современной России нет субъекта такого лидерства. Зато есть другие субъектные возможности.

#### 4. ПРАВО ВАЖНЕЕ ВЛАСТИ. ЭТОС ВАЖНЕЕ ПРАВА

Опять хочу повторить: сейчас для России среди ценностей и норм абсолютный приоритет имеет *законность*. Это исходная точка модернизации. А в структуре законности стартовая позиция — *независимый суд*. Несомненно, что, выдвинув идеологему законности в ряд заглавных, мы обречены на долгую, тяжелую борьбу с самими собой. Но зато значимость ее будет посильнее «конкурентоспособности», ибо сама эта последняя никак не сможет быть достигнута без высокого качества законов, а еще важнее — без качественного правоприменения. Отсюда и только отсюда мы сможем начать путь в европейскую цивилизацию и новое качество жизни. Никакие ценности недоступны без независимого суда и исполнения законов. Качество труда, взаимная обязательность, управляемость страны и бизнеса, уважение друг

к Другу и к себе — все это совершенно недостижимо без освоения ценностей законности, перевода ее в нормы.

Кто-то должен провозгласить эту идеологию для российского общества, вдохновить ею политические силы, предпринимателей, интеллигенцию, государственную службу. Но тут вопрос — кто станет субъектом такого призыва и примера? Власть? Но какой сектор нашего этоса она представляет? А значит, и какой из них развивает? Интеллигенция? Безвластные политики? Наверное, субъектом такого воздействия будут те, кто раньше и глубже других осознает этос как особо актуальный и специальный объект целенаправленных усилий. Целенаправленных, а не случайных или нечаянных.

Так, власть пытается увеличить управляемость России и ее экономический рост теми методами, которые портят этос, почти не оглядываясь на него. Возможно, и не видит или не ценит этот ресурс модернизации страны. Провозглашенная диктатура законом<sup>1</sup> уже начала было вводить в наш этос приоритет права, но меры по советизации телевидения, кулачные, а не юридические действия против крупнейших собственников обернулись диктатурой законом. Публично унизив юриспруденцию (особенно — в отъеме «ЮКОСа»), власть нанесла болезненный урон законности как общественной ценности, всему правосознанию, и без того неразвитому.

Стало ясно: она мыслит сугубо политически, а не цивилизационно. **Материальную бедность действительно можно уменьшить, усугубив бедность социальную.** Но это возможно лишь на один-другой президентские сроки. А потом обнищавший этос поставит свои пределы росту экономики. Нигде экономическое процветание не возникало на бедном этосе. Так что, видимо, если какая-то власть и сможет стать субъектом его обогащения, то не эта.

Когда же в социально мыслящих кругах России созреет осознание, что именно этос есть основной объект развивающей деятельности, реальный субъект этой деятельности может получиться весьма распределенным, дискретным. Главное, чтоб он был согласованным, направленным, объединенным общими ценностями, а не общей структурой. И тогда не исключено, что следующая власть выйдет из этих кругов или сформируется под их влиянием.

Не надо говорить, что в России власть — это все. Во власть приходят уже где-то и кем-то воспитанные и обученные деятели.

Как можно целенаправленно и ускоренно менять этос нашей страны?

Самым мощным средством могло бы стать **синергичное лидерство**, о котором уже говорилось ранее. Прямое и вдохновляющее обращение индивидуального или группового лидера, совмещающего в себе моральный авторитет и власть. Откровенное и смелое раскрытие этосных ограничений нашего развития (точнее, этосных корней нации) с выдвижением авангардных для

<sup>1</sup> Именно диктатура законам я имею в виду здесь использование закона не столько для правосудия, сколько для укрепления авторитаризма

нас сегодня ценностей-синергиков, с правовым и экономическим подкреплением нужных изменений. Нет сомнений, что призыв этот нашел бы деятельностный отклик у социально активного элемента общества, который потянул бы за собой более инертную часть его.

Но скоро ли появится синергичное лидерство у нас?

Довольно просты и доступны *деонтические приемы*<sup>1</sup> исправления массового этоса. Они уже и начали применяться. Наиболее известный пример укрощения агрессивных нравов водителей на пешеходных переходах — поперечный выступ перед «зеброй» («лежачий полицейский»). Ведь есть категории людей, невосприимчивых к призывам и убеждениям. Деонтические приемы — суть принуждение к Порядку и порядочности.

Известен реальный случай: химзавод построили специально выше по течению реки по отношению к поселку, где живут заводчане. Они вынуждены оберегать реку от загрязнения.

Или: человек покупает новый автомобиль со специальной невскрываемой коробкой. В случае превышения скорости за 120 км в час из нее раздастся невыносимый звук. Самовольное вскрытие коробки лишает владельца автомобиля гарантии на весь срок. А там, глядишь, и соблюдение скоростного режима войдет у него в привычку.

Какие еще деонтические приемы могут повлиять на оздоровление этоса?

Следующий шанс — *международный аутсорсинг для внутренних задач*. Всем известна непробиваемая коррупция при выделении земельных участков под застройку. Тендеры, конкурсы и аукционы сплошь фиктивны. Стоит, наверное, попробовать привлечь зарубежные фирмы к проведению таких мероприятий, начиная с поиска и обследования участков и вплоть до оформления завершающей документации. Стыдно, конечно, зато честно. Потом появятся и отечественные фирмы того же профиля.

Стихийно такой аутсорсинг уже действует, когда зарубежные или международные организации берут на себя решение тех наших проблем, в которых мы слабосильны. Например: из-за бездействия отечественных профсоюзов в защиту интересов наших рабочих вынуждены выступать международные профсоюзные организации. Скажем, по поводу забастовки на «Норильском никеле» именно письмо Президенту В. Путину от Г. Райдера, генерального секретаря МКСП, заставило администрацию комбината пойти навстречу рабочим.

Далее. Идеологемы не имеют непосредственного выхода на практику, они нуждаются в прагматичном переводе в эмпирические категории. В качестве такой эмпирической категории, связывающей идеологемы с практикой, должны стать этические *кодексы*.

Кодекс есть мост между идеологемой и нормой. Это тот вид договорного порядка, который не имеет юридической силы, а опирается лишь на силу

---

<sup>1</sup> Деонтология — раздел этики, в котором рассматриваются проблемы долга и должного.

общественного, коллективного признания как ценности и постепенного освоения его как нормы.

Социальные инстинкты оздоровления уже стихийно срабатывают в этом направлении. Наиболее сильно это проявляется в виде *профессиональных и организационных кодексов*. Тут и формируются основные субъекты этих социальных инноваций — профессиональные объединения, предприниматели и руководители в среднем и крупном бизнесе.

Кодексы состоят из правил, одобренных, признанных как руководство к действию конкретным сообществом. Эти правила формулируются на основе ценностей, которыми дорожат члены данного сообщества. Цель кодексов — претвориться в нормы жизни, в привычки и нравы, господствующие в этом сообществе, обогатить его этос.

Итак, кодексы есть род социальных инноваций. Они могут стать важнейшим средством самоорганизации гражданского общества. Ведь для их выработки не требуется решения государственных властей и вообще разрешений. Их может формировать любое объединение, даже не зарегистрированное официально. Хотя чем сплоченнее, организованнее сообщество, тем сильнее воздействие его кодекса и тем больше у него шансов преобразоваться в нормы.

Коллективные авторы кодексов становятся субъектами цивилизационных изменений в этосах разных профессий и организаций. А из этих сообществ обогащенный этос переходит в межорганизационные отношения, в деловую культуру страны.

Тут есть надежда и путь.

Движение по нему постепенно идет. Профессиональные кодексы пошли дальше организационных. Какие ценности они пытаются довести до состояния норм?

Чаще всего — обязательность в отношениях между собой и с клиентом, уважение интересов друг друга и вообще — «честной игры». Их авторы — лидеры различных ассоциаций, гильдий, союзов предпринимателей и специалистов, а то и просто организаторы съездов или конференций.

Одними из первых были: Хартия бизнеса России (1995 год), Российский национальный кодекс деятельности в области информатики и телекоммуникаций (1996 год)<sup>1</sup>, Кодекс корпоративного поведения (2001 год).

Вот еще обнадеживающий пример. Российский союз автостраховщиков настолько строго контролирует входящие в него страховые компании, что даже платит по всем обязательствам своих неплатежеспособных членов. Зато авторитет Союза признает и государство: исключение из РСА означает отзыв лицензии по ОСАГО.

<sup>1</sup> Там требовалось: «не производить (копировать) и не использовать программные и технические средства информатики и телекоммуникаций без разрешения (лицензии) собственника (изготовителя) или правовладельца», «не нарушать законодательство об охране интеллектуальной собственности», «не нарушать тайну передачи сообщения» и т. п.

Существует Российское общество оценщиков. После ликвидации государственного лицензирования в этой области любой оценщик должен входить в эту или иную общественную организацию оценщиков и, конечно, вынужден следовать их кодексам. А если бизнес-организация будет иметь претензии по качеству работы конкретного оценщика, то он сможет обратиться с этим в ту профессиональную организацию, где этот оценщик состоит, а те уже будут либо применять санкции к своему члену, либо судиться с капризным клиентом.

Одно время было много шума вокруг поведения на рынке выставочных услуг известной компании «Крокус Экспо». Другие участники этого рынка считали, что компания намеренно устраивает тематические выставки именно в те сроки, на которые конкуренты планируют свои мероприятия на ту же тему. Поэтому Гильдия выставочных организаций выработала этический кодекс, который запрещает подобные методы, относя их к недобросовестной конкуренции.

А вот такой случай: в 2003 году была создана Гильдия поставщиков Кремля (да, представьте). Она ввела звание «официальный поставщик Московского Кремля». Разумеется, такое звание можно получить, только пройдя добровольную сертификацию в этой гильдии.

Сейчас обсуждается новый значительный шаг, который наше государство, возможно, предпримет в том же направлении. В Евросистеме на один европейский банк приходится по восемь сотрудников Центробанков. В Федеральной резервной системе США — три сотрудника на каждый банк. В Центральном банке России — 63 сотрудника на каждый банк. Среди специалистов ходит идея: передать функцию обслуживания платежной системы ассоциациям банков.

Словом, значение кодексной деятельности профессиональных объединений будет возрастать. Совершенно объективно.

Очень слабым местом кодексов до сих пор остается их практическое применение. В чем тут дело? Во-первых, декларативность многих правил, следование которым или отклонение от которых невозможно зафиксировать. К примеру: «отказаться от недобросовестных форм ведения предпринимательства». Во-вторых, руководители объединений пока просто не решаются применять санкции к нарушителям.

## **5. ФОРМИРОВАТЬ АЛЬТЕР-ЭТОСЫ**

Совсем другой этап становления этических кодексов — сертификация товаров, организаций и специалистов от имени и по критериям профессиональных объединений. Это уже конкретные действия и результаты: отказ в таком сертификате может быть весьма ощутим для бизнеса. Так, Международная морская организация (ИМО) разработала Кодекс по охране судов и

портовых сооружений. ИМО планирует санкции к тем судам и портам, которые не прошли сертификацию. А международный Лесной попечительский совет ввел для лесопромышленников сертификат «пользователя, не угрожающего экологии». Для получения сертификата лесопромышленник должен доказать свое соответствие десяти критериям, в том числе и обеспечение интересов коренных малых народов, проживающих в регионе вырубке леса. Без такого сертификата уже не продлевают контракты самые крупные покупатели древесины.

Значит — кодексы работают! Таким путем реально меняется этос. Без прокуратуры, Думы и президента они побуждают к изменению своей деятельности даже тех, кто хотел бы держаться старого. Ведь в какой-то момент следование задаваемым ценностям и нормам, новым образцам поведения становится квалификационным признаком, наиболее выгодным образом деловой жизни. Меньшинство начинает движение по долгу совести или разума, вовлекая еще кого-то авторитетом, перспективой. Интересно: каким должен быть в профессиональной среде удельный вес таких инноваторов, чтобы процесс мог быть доведен до конца и среда стала бы меняться необратимо? В генетике достаточно 25% новых генов, чтобы мутация состоялась. Или в социуме дело решает не процент, а время, ситуация?

Так или иначе, получается побуждение к морали. Почему нет? Ведь люди нередко ведут себя не столько в соответствии со своими склонностями, сколько под влиянием среды обитания. А ее меняют те, кому больше других надо: *социально активный элемент* (САЭ), присущий любому социуму, хотя всегда это абсолютное меньшинство — несколько процентов всей человекомассы. Но меньшинство неподавляемое. Подавить его очень трудно, разве что можно истребить. Но просто биологически САЭ воспроизводится снова и снова. И проявляется новыми инициативами в самых разных вариантах, иногда и в деструктивных. Это неподавляемое меньшинство инициирует изменения не только реактивно — в ответ на назревшие требования времени, но и проактивно, т. е. опережая свое время, ускоряя его замену новым этапом. САЭ распределен неравномерно по временам, территориям, сословиям и профессиям. Но он хорошо заметен своим «жирафизмом», произвольным или намеренным возвышением своих голов над окружением. Конечно, его много во власти, но субъектом гражданского действия становятся и безвластные инноваторы, способные к интеллектуальному или организационному лидерству. В какой-то момент они выходят из текущей ситуации на метауровень и вводят в нее импульс развития.

В разных профессиональных сообществах их лидеры то ли своим примером, то ли убеждением постепенно преобразуют свои субэтосы, предлагая кодексы и сертификаты, новые стандарты деятельности, взаимный контроль и поддержку.

Хотя изрядно подпорченный отечественный этос тоже показал свои возможности противодействовать таким способам оздоровления. Судьба знаме-

нитой сертификации фирм и продукции по стандартам ISO 9000 у нас достаточно известна и печальна: подмены, подтасовки, имитация признаков требуемого качества, попустительство самих сертифицированных. Есть даже черный рынок контрафактных сертификатов в самых разных сферах профессиональной деятельности.

Еще один шанс. Да, доступ непосредственно к деловой культуре страны затруднен. Зато гораздо доступнее организационная культура, этос конкретных корпораций, предприятий и учреждений. А методы и опыт развития оргкультуры у нас имеются<sup>1</sup>. И успехи тоже. Так вот, меняя этос внутри организаций, мы меняем индивидуальный этос сотрудников, этос межорганизационных отношений, а через них — и этос страны! Такая возможность есть, и она обнадеживает.

Так что целенаправленное преобразование этоса идет на трех основных уровнях:

- а) на уровне **организаций**, что уже происходит практически. Наши предприниматели уже опознали здесь ресурс эффективности. Спрос на консультационные услуги по развитию организационной культуры сейчас, пожалуй, превышает уровень квалифицированного предложения их;
- б) на уровне **профессий**, что тоже происходит в рамках т.н. саморегулирующихся ассоциаций, гильдий, союзов с организационным и индивидуальным членством. Они тоже в состоянии влиять на своих членов. Более того: все чаще они и возникают для прояснения и распространения определенных ценностей и норм, оздоровления своей профессиональной среды и ниши рынка;
- в) на уровне **страны**, для чего нужны соответствующие субъекты воздействия. В условиях России, очень персонально-лидерской страны, это прежде всего глава государства. Обладая он сочетанием сильной харизмы с искренней приверженностью авангардным идеологемам и, главное, пониманием этой своей миссии, он мог бы существенно ускорить созревание отечественного этоса (прямыми обращениями, примером своей команды, поддержкой и защитой тех, кто продвинулся дальше других).

Именно так формируются *альтер-этосы*, делающие большую цивилизационную работу: доведение ценностей законности, качества, обязательности и др. до повседневных норм деятельности.

Теперь опыт формирования альтер-этосов следует развивать во всех возможных сферах общества. Оно уже восприимчиво! И надо делать в него все новые и новые вливания кодексов, проповедей, лучших примеров, ориенти-

---

<sup>1</sup> См. об этом: Иванов М. А., Шустерман Д. М. Организация как ваш инструмент Российский менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.



рующих на такие преобразования нашего этоса, которые произведут новое качество труда, законности, отношений.

Есть четыре принципа, соблюдение которых повысит жизнеспособность таких кодексов.

1. Правила кодекса должны быть настолько *конкретны*, чтобы нарушения их были наглядными, фиксируемыми. Не надо лозунгов.
2. Правила кодекса должны быть *выше* того поведенческого уровня, который сложился на данный момент. Тогда эти правила будут развивать, задавать уровень, к которому следует стремиться. Не следует повторять в них то, что и без того уже есть.
3. Правила кодекса должны быть *выполнимы*, т. е. доступны для большинства. Задаваемый ими уровень не должен превышать волевых и нравственных возможностей людей. Иначе получится морализаторство.
4. Правила кодекса должны *применяться* практически, их исполнение — контролироваться, оцениваться, а нарушение — осуждаться в разных приемлемых формах (от моральной изоляции до исключения из профессионального объединения).

При соблюдении всех этих принципов кодекс будет действенным, инновационным. Именно пренебрежение совокупностью перечисленных принципов делает большинство кодексов фиктивно-демонстративными.

## 6. ДОЛГИ ЧЕЛОВЕКА

Правда, все это — кодексы, создаваемые «для себя», лидерами «своих» сообществ и для собственного пользования, применительно к практике тех, кто действует в той же сфере, что и авторы кодекса.

Но существует и другое направление кодексной деятельности, еще не апробированное, но очень перспективное. Ведь есть такие профессиональные категории, которым пока не под силу ввести у себя качественные кодексы, соответствующие четырем принципам, названным выше. А тем более — обеспечить их реальное соблюдение. И тогда эту работу за них должны сделать внешние гражданские силы, предъявить кодекс профессиональной деятельности участникам ее как бы извне, как оценивать его исполнение в целом, так и фиксировать отклонения от него буквально поименно. Поименно же выделять лучшие примеры его исполнения.

Каковы же наиболее приоритетные объекты подобной социальной инновации? Куда следует прежде всего инновировать новый этос?

Если иметь в виду идеологему «законность», то коренным звеном здесь являются суды. Именно реально независимая и высококвалифицированная судебная система сможет стать отправной точкой в утверждении законно<\*

в нашей стране. Но ее бедственное состояние не дает надежды на самооздоровление. Поэтому желательно и возможно сформировать некую влиятельную гражданскую силу, которая инициировала бы разработку, скажем, Кодекса судебной чести, предъявила бы каждому судье лично, а затем публично или конфиденциально оповещала его о мере соответствия его деятельности правилам такого Кодекса. Никаких юридических или организационных следствий эта акция иметь не будет. Но она сможет ввести в правосознание судей некоторые ценности, а затем перевести их в поведенческие нормы, оказывая морально-психологическую поддержку одним и ставя трудные вопросы перед другими. Не исключено также использование подобной этической аттестации и в качестве повода для отвода судей в начале процессуальных действий.

Нечто подобное стоило бы инициировать и применительно к губернаторам, мэрам, выстраивая некий общественный рейтинг с внятными критериями и, что самое главное, — воздействуя на их мотивацию, поведение через публичную сравнительную оценку их по определенным критериям. Они будут вынуждены оглядываться на такую оценку, считаться с ней.

Тут больше экспертизы, чем общественного мнения. Первую от второго отличает компетентность, которая подкрепляется составом экспертов и методологией.

Таким образом, речь идет о целенаправленном изменении этоса нашего общества, его грунта средствами гражданского общества, помимо власти, а иногда и вопреки ей.

Западная идеология прав человека формировалась с сильным моральным опережением уровня развития большинства стран. Но сейчас ее практика несколько отягощена своего рода гражданским потребительством. Настало время уравновесить (развить) ценность права ценностью долга.

Между ними — важное различие: если социальные права человека могут быть обеспечены хотя бы законом, то социальные долги его — только моралью.

Обращение в адрес какой-то должностной группы («должность» — от «долг») с призывом, требованием и оценкой соответствия, с определенной концепцией долженствования как в коллективном, так и в личном измерении не останется бесследным. Перед исполнителем должности возникает некий экран, фактически отражающий деятельность его и сообщества. От подобного экрана можно отвернуться, но сначала на него придется взглянуть. Тем более что там все будет в сравнении с другими. А сила взаимного сравнения — мощный мотиватор. Каждый из нас знает это по себе!<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Даже при слабой личной нравственности человек нередко вынужден поступать по морали, заданной его средой деятельности, раз он намерен в ней находиться. Не замечали? Если такая закономерность действительно существует, дело это имеет природную основу и надежду.

К тому же, однажды появившись, это отражение приобретает притягательность и для самого адресата, и для окружающих. Последние тоже как-то воспринимают и учитывают новый элемент в отношениях с тем, кто уже отражен на экране. Отражение становится значимым фактом.

Самое уязвимое место здесь — субъект обращения — тот, кто информирует и применяет экран. Дело даже не в том, что его трудно создать. Такой субъект нетрудно сфальсифицировать и уязвить...

## 7. КЛАСТЕРЫ НОВОГО ЭТОСА

Реализация идеологемы «долги человека», наверное, больше других затруднена известной *бессубъектностью* нашего общества, неразвитой способностью вырабатывать целенаправленное коллективное действие даже при осознанном общем интересе. Взять, к примеру, реформу ЖКХ. Трудность здесь далеко не только в создании конкурентной среды на рынке коммунальных услуг. Кто будет заказчиком, клиентом с потребительской стороны? Ведь даже полномочные собрания жильцов получаются редко, а значит, и выборы официальных представителей не происходят. Так, старших по подъездам фактически отбирают, «назначают» сотрудники ЖКХ, т.е. покупателя формируют продавцы.

Тупик. И это там, где интересы людей прямо и сильно замыкаются на действия чиновничества. А ведь последнее очень даже субъектно.

Однако формирование субъектности граждан будет ускоряться по мере осознания необходимости социального действия и накопления опыта. Это процесс со своими стадиями.

Субъектность самоценна. Это факт.

Отсюда — задача *субъективации этоса*, выделения в синкретическом еще обществе точек субъектности разных типов: организованных или спонтанных. Насыщение этоса субъектностью — уже само по себе есть фактор его обогащения, может быть, самый важный.

Ведь ценности и нормы имеют своих массовых носителей, без них они не существуют. Однако «ношение» не требует субъектности. Оно скорее объектно в том смысле, что воспроизводится неосознанно, пассивно. Изменения в них, введение новых ценностей и норм требуют субъектов, акторов, способных на сопротивление среде, преобразование ее. Социальные инноваторы — главные субъекты изменений этоса. Они делятся на тех, кто вырабатывает и выдвигает актуальные идеологемы, и на тех, кто их воплощает, реализует. Разработчики нередко оказываются плохими реализаторами, реализаторы иногда слабо разбираются в идеологии. Совпадения обоих типов инноваторов в одном лице не так уж часты, хотя и высокоинновационны.

Так или иначе, нужны эксперименты, т. е. инновационные пробы. Через них пойдет отработка как вариантов воздействия на этос конкретных групп, так и самой субъективации этоса в целом.

Одну из таких проб я осуществил вместе с одним замечательным предпринимателем. Мы составили с ним такое обращение к деловому сообществу. Каково?

### **Об Ассоциации честного бизнеса**

*В стране назревает новый этап легализации бизнеса. Правительство РФ 28 ноября 2001 года, а потом и Дума поддержали «Кодекс корпоративного поведения», разработанный Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг. Но этот Кодекс предназначен для акционерных обществ и в основном регулирует **внутренние** отношения в них.*

*Некоторые иностранные компании в России де-факто устанавливают бескоррупционные нормы взаимодействия с государственными организациями, партнерами и клиентами.*

*Все больше отечественных фирм вынуждают налоговые, таможенные и другие госорганизации работать с ними по закону. Суды все чаще принимают сторону бизнеса в его спорах с государством.*

*Однако остается сфера **межфирменных** отношений, где взаимная коррумпированность еще высока. Наиболее уязвимые тут точки — снабжение, сбыт, реклама. Фирмы нередко подкупают сотрудников друг друга для продвижения своих товаров, услуг.*

*Отсюда возникают трудности для формирования культуры доверия внутри наиболее развитых компаний, **противоречия между нормами доверия внутри их и неэтичным поведением вовне.***

*Для преодоления этого противоречия и действуя в духе социально ответственного предпринимательства, Ко выдвигает инициативу формирования и распространения «Кодекса корпоративных (межфирменных:) отношений». Кодекс должен включать в себя правила, повышающие контрактную культуру в данном секторе рынка, а затем и в российском бизнесе в целом.*

*Кодекс может быть предложен как поставщикам, так и дилерам Ко, а они, в свою очередь, могут предлагать его своим партнерам. Таким образом начнет выстраиваться **«цепочка честных отношений»** между участниками рынка.*

*Внутри фирмы вхождение в Цепочку даст возможность решительно и последовательно формировать **культуру доверия.***

*В отношениях с партнерами это позволит избегать коррупционных издержек финансового и морального плана.*

*Следует также иметь в виду вероятность перерастания этой инициативы в мощную **PR-акцию**, возможность сделать ее достоянием печати, с последующей **конференцией** участников Кодекса и, возможно, началом нового **движения предпринимателей** России за оздоровление отечественного бизнеса, повышение его инвестиционной привлекательности, улучшение его имиджа и репутации.*

*Ассоциации «честных отношений» будет гораздо легче решать проблемы своих участников с таможенной, налоговой инспекциями, в судах.*

*Такая инициатива может существенно повысить стоимость компании...*

#### **Негативные следствия**

*Возможны потери какой-то части дилеров (на первых порах), а также некоторых сотрудников.*

*Не исключено и сопротивление в самом бизнес-сообществе.*

**Кодекс корпоративных (межфирменных) отношений** *Озабоченные оздоровлением наших сделок, повышением культуры межфирменных отношений, мы, участники данного Соглашения, принимаем на себя следующие обязательства:*

- 1. Не применять коррупционные методы в отношении подразделений и отдельных сотрудников друг друга, своих поставщиков и клиентов (не давать взятки и подарки лицам, принимающим решения по закупкам сырья, комплектующих и иных материалов и услуг или влияющим на них).*
- 2. В случае деловой необходимости мы допускаем легальную и по согласованию с руководством соответствующих компаний оплату конкретных, заранее оговоренных услуг и сотрудников партнерских организаций.*
- 3. Мы отказываемся от применения коррупционных методов в отношениях с государственными и муниципальными организациями: таможней, налоговой инспекцией, пожарным, санитарным и экологическим надзором и т. д.*
- 4. В случае возникновения трудностей во взаимодействии с подобными организациями мы солидарно и организовано действуем в поддержку интересов друг друга (разработать необходимые правила, процедуры и организационные формы)<sup>1</sup>.*

\* \* \*

#### **Итак, что предлагается?**

- 1. Увидеть в этосе нашего общества корневые истоки наших проблем. Именно его бедность главным образом нуждается в преодолении, как основа для преодоления бедности материальной.*
- 2. Различать исторические и управленческие причины порчи отечественного этоса.*

---

<sup>1</sup> Впрочем, запустить в действие это обращение мой клиент пока не решился.

3. Вырабатывать разные средства обогащения его авангардными ценностями, идеологемами, доводя их до общепринятых норм.
4. В качестве такового средства могут, например, служить деонтические методы, зарубежный организационно-правовой аутсорсинг, кодексная деятельность, направленная как на собственные, так и на другие профессиональные сообщества.
5. Этические кодексы содержат реальный потенциал формирования альтер-этносов при сочетании четырех признаков: фиксируемость отклонений, напряженность требований, выполнимость, практическое применение.
6. Выдвижение авангардных идеологов, предъявление их профессиональным сообществам и доведение до норм их жизнедеятельности предполагают субъективацию этноса, обогащают его также и субъектностью.

Значит, в каждом обществе есть фундаментальные синергики, действующие в самых массовых его слоях, в сфере их этноса. Там всегда есть какие-то синергики. Другое дело — какие и в какой мере они проявляются. Например?

На первое место по значимости я бы поставил *субъектность* личности, т.е. насколько типичный человек в типичной среде выступает как субъект своей деятельности, своей жизни. Быть субъектом — значит самостоятельно принимать и осуществлять решения, брать на себя за них ответственность перед другими. Его отличает также высокая степень обязательности по отношению к остальным.

Еще один ценный массовый синергик — талант солидарного действия, способность к коллективной *самоорганизации*. Этим определяется образ жизни, ее качество и уровень.

## Глава 10

# ПОВРЕЖДЕНИЕ РЕЧИ<sup>1</sup>

Среди бедствий российской жизни особо выделяются: тяжелое пьянство, беспрецедентное в истории количество брошенных детей, а еще — тотальное сквернословие. Пагуба последнего уже почти не замечается.

### 1. ОТКУДА?

Это — нарастающая порча прекрасного языка в массовом масштабе. Но ведь не только мы творим язык. Язык тоже творит нас. Прежде чем исторгнуть из себя похабную речь, человек сначала образует ее в себе, накапливает, проникается ею. И когда испускает наружу — она его не покидает, как при тошноте. Наоборот — укрепляется в нем.

В каждой стране есть нечто подобное. Но нигде — да, нигде в Европе, Америке, Азии — это культурное бедствие не приняло таких размеров. Я немало поездил, интересовался. Чтобы не в обиде, страхе, злости, а просто — в любом разговоре, да через слово, да без смысла. И не шофер, сантехник, а люди с положением и талантом. Нет такого у других народов. Тяжело, но надо сказать: я как-то видел публикацию расшифровки черного ящика гибнущего самолета, где какой-то зарубежный летчик кричал в отчаянии: «Боже! Боже!» А потом в газете напечатали такого же рода запись голоса нашего летчика... Вы догадываетесь, с какими восклицаниями он уходил на тот свет?

Почему это так вредоносно?

---

<sup>1</sup> Эта глава с небольшими изменениями издана отдельной брошюрой «Манифест чистословия» (М.: Альпина Бизнес Букс, 2007).

Мат — это агрессивный код. Он сплошь состоит из оскорблений. Там торжествует грех библейского Хама, но в еще более жгучем проявлении: глумлении над родительницей, матерью как таковой. Это лексика уголовного мира, озлобленного и жестокого. Конечно, широкое принятие его обществом выражает репрессивные свойства нашей культуры общения, высокую степень взаимной неприязни (осознанной или нет).

Только не надо ханжества. Наверное, у всех народов есть в фольклоре скабрезные включения, сдабривающие смеховую культуру в гуляньях, карнавалах, забавах, да и в быте. Они соприкасаются с высокой культурой, проникают в нее — что естественно. Как и наоборот. Вопрос: почему у нас сейчас преобладает движение лексики именно снизу вверх, а не обратно? Неужели таков наш выбор?

...К подъезду весьма престижного вуза с высокой платой за обучение подъехала студентка. Выходя из машины, она звонким девичьим голосом очень красивого тембра окликнула кого-то из друзей и быстро-весело перешла на жесткую матерщину. Один из преподавателей мрачно резонирует: «Что поделаешь, ведь родители кого-то из наших студентов еще недавно были бандитами. С виду посолиднели, а по культуре — те же...»

Происходит именно замещение, вытеснение русского языка сквернословием, когда русские существительные и глаголы, прилагательные, наречия подменяются бранными, как раковыми клетками — здоровые.

У нас непомерно много — и становится все больше — людей, кто без мата говорить не умеет или очень затрудняется. Они матозависимы! Таким образом общаются теперь со своими детьми отцы, матери, бабушки. Совсем трезвые. На селе — особенно. Там выросло поколение, которое даже не знает, что это — скверная речь. Явно сложился *изврат-диалект*, который от периферии быстро движется к центру и уже занимает его.

Да, **первая причина** в том, что у нас необычайно большая масса народа прошла через тюрьмы и лагерь. В процентном отношении больше, чем в других странах. А за преступления против личности — особенно много. При том, что многие преступления против личности по факту таковыми не считаются и до суда не доходят. Злая тюремная лексика полностью покрыла армию (вместе с тюремными нравами, кстати), крестьянство, рабочие поселки. Долго держалась интеллигенция. Теперь сдалась. Покоряются ей женщины... Уже и в академических кругах... А политики? Они словно вчера вышли из заключения.

**Вторая причина** — потеря наследственной аристократии в начале XX века (от эмиграции, расстрелов, запретов). Общество обеднело социально. Национальная аристократия везде задавала некоторые образцы благородства общения. Не всегда искренне, но следуя некоей миссии возвышения — себя, рода своего, страны. Остальные по-разному подражали, перенимая слова и обороты, манеры и проч. То удачно, то нелепо. Но аристократия была ориентиром.



Русский офицер, профессор, чиновник, врач, учитель — каждый из них считал черное слово уделом низов, необразованных, примитивных людей. Мастерской, извозчик, крестьянин, купец — что с них взять?

На места первых поднялись вторые, занеся туда и низкую речь. Тогда об этом говорили: «Невежество!» Теперь говорят: «Образованщина!» В общем — нет породы. Кого у нас принято называть «вшивой интеллигенцией»?

Конечно, аристократия наследственная и аристократия духовная не всегда совпадают по своим социальным ролям. Но А. Платонов, Д. Лихачев, А. Сахаров, С. Аверинцев, к примеру, ушли, а живущие, видимо, терпят все это.

**Причина третья:** при советском сверхконтроле была такая форма протеста, как сквернословие. Ведь советские собственники власти — сами так и не ушедшие от невежества и не отмывшиеся от хамояза — пытались демонстрировать стерильность своей речи, цензурировали любые тексты. И тогда непристойности в подпольных сочинениях выглядели как вызов их притворству, как непокорность слова. Не всегда она сочеталась с силой мысли. А нерция сложилась, эта лексика уже вошла в «передовую» литературу, стала знаком нового авангарда. Те условия исчезли, следствие осталось.

**Причина четвертая,** главная: народ опускается. Сквернословие нарастает, достигнув действительно тотального охвата. Тенденция разложения и дезорганизации русского языка, — наверное, самая наглядная и острая форма духовно-психологического кризиса в нашем Отечестве. Грязные подъезды, грязные улицы, грязные туалеты, грязная речь. Оскорбительные законы, оскорбительное правление, оскорбительные зарплаты, оскорбительные выражения. Плохая работа, плохие дороги, плохие трубы, плохие слова. Все это из общего ряда.

А сейчас эта несчастная тенденция сильно углубилась: *сквернословие открыто вышло на публику*. Радио, телевидение, театры, кино, книги, газеты переходят на этот изврат-диалект.

Русская логосфера поражена долгим кризисом не меньше, чем другие сферы нашей жизни: человеческие отношения, экономика, политика, быт, идеология. Но поскольку логос вездесущ, то в таком виде он, как желчный соус, протравливает и без того некачественное «блюдо», будь то работа, воспитание, СМИ или правопорядок. Зато именно с логоса больше возможностей посылать оздоравливающие импульсы повсюду в стране — не требуются ни деньги, ни реформы. Лишь добрая, хотя и большая, воля.

## 2. ЧТО ИХ ТУДА ТЯНЕТ?

Подсознательная страсть выпростать наружу срамные инстинкты. Видимо, публичное «расчесывание» своих комплексов — да еще пооткровеннее, аж до сукровицы — дает какое-то темное наслаждение: «Вот такой я хам! Что, неслабо?», «Я — ваш самый brutальный герой». Прилюдно расстегнуть свои рефлекссы — какая новизна и смелость! Зарождается такое где-то в физиЛло-

гии, но оттуда — прямо в культуру. На то и публичность. А культура — осознанно или нет — захватывает всех попавших в конкретную среду: все такие, а ты — другой, что ли? Закон подражания.

За это платят. Увы, что-то много народу и денег собирают подобные авторство и исполнительство. Вроде бы кругом полно — как пыли и мусора, что тут привлекательного? А вот на сцене, в книге, на экране — щекотно, соблазн какой-то глянуть, послушать, похихикать. Особенно если звездные лица: «А они — такие же!» К тому же в театрах, изданиях с образом элитарных, и вдруг — «во даю-ю-ют!». Посрамление самого стыда. Кого-то это развлекает, забавляет, разжигает.

Но кому-то обжигает душу, забивает дыхание. Как с ними быть? Они не хотят! Впрочем, принято делать вид, что таковых нет, или они пусть помалкивают. Дескать, автомобиль выпускает выхлопные газы в легкие пешеходов, те ведь не протестуют. Здесь и есть центральная проблема. Что делать тем, кого это унижает, травмирует? Тут никакая не сверхчувствительность, а нормальная брезгливость и самоуважение. Противно — и все.

### 3. СКОЛЬКО ОПРАВДАНИЙ

В ответ на слабые увещевания уже отработаны снисходительные ответы. Скорее уловки. Их много.

**«Правда жизни».** Пожалуй, самый частый довод: искусство и должно, и смеет отражать, выражать, показывать реальность такой, какова она есть, а не то — соцреализм. А разве Золя, Горький, Гиляровский, Гершвин не вскрывали для публики дно жизни? А Боккаччо, Набоков не погружались в глубины эротики? Может быть, разница в средствах появляется из-за разницы в дарованиях? Уровню таланта соответствует уровень лексики. Получается не столько реализм, сколько реалити, которое шоу.

Известно, что мораль меняется. Скажем, обнажение человеческой природы, межполовые отношения не табуируются общественным мнением, как раньше. Тогда почему мораль должна остановиться на данном рубеже? Потому, что обозначено выше как «причина четвертая, главная». Задумайтесь, в чем вы участвуете... Кроме того, мораль меняется и в обратном направлении: современное общество не так жестоко.

**«А людям нравится».** «Смотрите, как они беззаботно, весело хохочут на эстрадных концертах, в кинозалах, у телевизоров! После тяжелого рабочего дня, в такой нелегкой жизни. Мы даем им расслабление, радость. Что, Райкин? Не всем же быть гениями». Приходится согласиться: да, не всем. Но людям нравится не только «нижний» хохот. А повыше — творческих силенок маловато. Когда же талантливо... Талант сильно усугубляет заражение.

**«Мы тоже на рынке».** Такие признания исходят не только от явных циников. Коммерческими заботами пренебречь невозможно. А спрос на пуб-

личное сквернословие есть. В толпе, в красивом зале, от хороших артистов возникает эффект «го-го-го!». И намного сильнее, чем наедине. Товар раскупается. Мейнстрим. Нечем крыть.

Но невозможно согласиться, что ваше ремесло такое же, как мебельное или обувное. Доступ к массовому сознанию, к коллективному бессознательному обязывает к огромной самоответственности. Тут наши риски вам непозволительны. Человек на экране, сцене, в газете и книге неизбежно заражает, внушает. Задаваемые им образцы массово копируются, независимо от его воли. И это идет не столько от силы личности, сколько от силы средства и места.

**«А Пушкин?!».** Наверное, по какой-то из названных причин поэт шалил барковским циклом, «Гавриилиадой». Хотя и на дальней периферии своего творчества. Скабрзности он скрывал псевдонимом. Следов его таланта там незаметно; видимо, те самые инстинкты забили. Уж очень часто на подобные стихи ссылаются те, кто Пушкина сущностного знает намного меньше.

**«А не слушай (не читай)».** Дескать, выключи, раз тебе не нравится, не читай, а другим не мешай. В том-то и дело, что особое коварство такого продукта в том, что его невозможно опознать иначе, как впустив в себя. Спихватишься, лишь нахлебавшись.

**«Все возможности языка».** Вроде бы нехорошо насильно отсекал эту часть русской словесности, коль она уже есть. Надо и ее использовать. Хотя немногие из таких «филологов» отличаются складной разнообразной речью. Расширять лингвистический багаж они стремятся в одну сторону.

**«Тут другой смысл».** Подобные выражения не рассчитаны на столь буквальное понимание. Всего лишь фигура речи. Приговорки да связки. Нечто вроде «как бы», «понимаешь», «так сказать». Стоит ли усложнять и придирается? Говаривают же: «дурачок ты мой», «а, чтоб тебе», «чертенок». А у нас получается просто острее и задиристее. Игра такая.

Русский язык — такая же базовая национальная ценность, как природа, с которой мы обращаемся очень похоже. Вы подходите к прекрасному озеру в сосновом бору. Но по мере приближения к берегу обнаруживаете все больше целлофановых обрывков, банок, объедков, битых бутылок... Не так ли мы оскорбляем и нашу словесность?

**«Это не я, а мои герои».** Как будто не сами авторы и исполнители выбирают своих персонажей. Иногда пристрастия некоторых творцов к людскому «низу» вызывают вопросы клинического порядка — ведь выбор огромен и неслучаен. Правда, не всегда осознан. «Как он дышит, так и пишет», — пел нам Булат.

**«Если я сердит».** Ведь разозлили человека. Как удержаться?! Но давайте отделим психическое от культурного. Гнев, зависть, обида — эмоции, свойственные всем. А вот как при этом человек поступает, как он эти эмоции проявляет, что при этом позволяет себе, что запрещает — дело его личной культуры, выбора того типа людей, к которым он себя относит. Конечно в

стрессе у человека срабатывает программа поведения, «вставленная» в него средой. Как чип, микросхема. И если принятие состоялось, замена культурной программы требует усилий. Но сначала — желания.

«**Я — свободный художник**». «Для меня ценно творческое самовыражение, и не приставайте ко мне. Ни за какую логосферу отвечать не собираюсь».

Но так же отговариваются и те, кто испытывает слабость к порнографии или смакованию насилия. Есть веб-сайты жанра «могиловка». Либо сама личность, либо общество, либо государство вынуждены подавлять в себе, в других разрушительные склонности. Как, например, эстетизацию скверного. Чем талантливее — тем вреднее.

«**Привоняйся!**». И в самом деле: как избавиться от неприятного запаха от тех, кто наелся чеснока? Сам погрызи его и — общайся без лишних помех. Освой тот же жаргон, преодолей себя. Только не всем такой «овощ» по вкусу. Уж очень многие объелись. Просто деваться некуда. Впрочем, есть куда —

## 4. В КОНТКУЛЬТУРУ!

В стране тяжелый дух. Какая-то мода на всякую порчу. Модники надменны, ироничны — как хозяева жизни. Наше иноязычие для них нелепо.

Иноязычное меньшинство обескуражено и подавлено. Как сложилось такое неравенство? Есть прием: поставить перед фактом. Сначала перед мелким. Нет противодействия — можно еще и сильнее. Постепенно занимает чужое пространство, и сопротивляться становится все труднее, а для кого-то — и поздно.

Но, по-моему, самое время спохватиться.

Давайте создадим некую *Лигу чистословия*. Неофициальную, без правления, президента и даже без фиксированного членства. Пусть это будет сугубо тонкоструктурное образование, т.е. не по какому-то явному признаку, а по общему чувству к родному языку. Участие в такой Лиге станет фактором самоопределения, отнесения себя к некоему ментальному сообществу. Но и с обязательством перед собой действовать в едином направлении. По таким действиям мы будем узнавать и приветствовать друг друга, поддерживать и укреплять.

Как же действовать?

Во-первых, через собственное воздержание от сквернословия. Не поддаваться, даже если вокруг кишит хамояз. Лишь своим примером показывать неприятие одного и приверженность другому образу речевого поведения. Делать этот образ по возможности наглядным и понятным другим. Да, в некоторых средах следование подобному образу — немалый героизм. Вообразим, какие насмешки, эмоциональные страдания придется пережить. Обет чистословия соблюдать трудно, но светло.

Во-вторых, обращение. Непосредственные обращения к сквернословам вокруг. Я делал это много раз и — паразитально — ответная реакция очень

редко была агрессивной. Обычно смущаются и соглашаются. Реже — отмалчиваются. Только не надо упреков и обвинений. Не надо стыдить, требовать и морализировать. Ведь в большинстве случаев они не виноваты. Так их запрограммировала местная культура. Могу предложить безошибочное начало подобного обращения: «Пожалуйста, не надо здесь сквернословить...», а дальше — то, что в начале этой статьи, т. е. разъяснения. А в конце: «Да и зачем вам повторять и повторять грязные ругательства? Без них вы почувствуете себя гораздо лучше, у вас на душе станет легче, вот увидите». Для подростков важно и следующее: «Сейчас вы выбираете свой будущий образ. Неужели у вас будет образ матерщинника?» Единственные, к кому не следует обращаться с этим, — пьяные. Они злятся.

Совсем другой случай — опосредованные, общие обращения. Главный адресат — творческая интеллигенция. Именно за ней дело стало. От нее теперь этот дух идет на страну особенно сильно. И тут у меня опыта нет. Прямо здесь я только попытаюсь:

«Авторы и исполнители русской словесности! Пощадите Россию-матушку. Не навязывайте ей так сквернословие. Не оглашайте им наши окрестности. Его уже избыточно вокруг. Если вам так нужен этот генитальный словарь, оставьте его для собственного круга...»

Надо думать, какие важные и необходимые доводы назвать в связи с той же «причиной четвертой, главной» (см. выше), писать, убеждать, а то и просить. Ведь с нами беда. Не эта одна, но эта уж очень усугубляется устно и через публикации.

В-третьих, настаивать. К примеру, уже требуется указывать на афишах концертов: «исполняется под фонограмму». Пусть предупреждают и на этот счет. И не надо лукавства: «ненормативная лексика». Увы, она уже нормативная. Опоздали. Надо точнее: «будет мат». Ведется же у нас борьба с англицизмами. А осквернизмы лучше? Уж никак не меньшая угроза для русского языка.

В-четвертых, не объявить ли премию за «СМИнство»? Может, и гласный рейтинг по той же номинации. Или, наоборот, ввести отличие «За матоне-зависимость!».

Словом, постепенно развивать контркультуру чистословия.

Скорее всего, очень многие отнесутся к подобным идеям вполне хладнокровно. Тогда это к вам, теплокровные!..

# ПРОФАННЫЙ РАЗУМ

Как я уже старался показать ранее — главное в нашей жизни решается не столько в социальных институтах, правовых регламентах, технических и информационных системах, сколько в тех тонких сферах общества, которые не поддаются строгой систематизации, упорядочиванию и прогнозированию. Заглянем теперь в эти сферы поглубже.

### 1. ТОНКОСТРУКТУРНАЯ ДЕЗОРГАНИЗАЦИЯ

Этос есть тонкоструктурное явление, т. е. он слабо связан с такими толстоструктурными признаками, как пол, возраст, профессия и т.д. Его границы подвижны, изменчивы, но очевидно, что сфера порождения и пребывания этоса — массовое сознание. А последнее неоднородно по своему качеству. Существуют разные уровни этого качества. Но если упростить, то главная линия разделения качества массового сознания проходит между *профанным*<sup>1</sup> и *компетентным* разумами.

Компетентный разум не обязательно профессиональный, т.е. владеющий знаниями, умениями, а потому квалифицированный, приносящий конкретную пользу. Такой признак деления был бы толстоструктурным. Так же, как профанный разум не обязательно дикий, невежественный. Главным отличием между этими двумя типами массового сознания является наличие или отсутствие в них т.н. «*океанического чувства*» (по Теодору Адорно).

---

<sup>1</sup> В философской литературе это понятие издавна понимается как нечто утилитарное и наивное в противоположность творческому и сакральному.

Океаническое чувство есть стремление и морально-психологическое состояние личности, увязывающей свое индивидуальное существование с социетальными (макросоциальными) процессами и проблемами от страны до человечества и далее. Это чувство вырабатывает высокую субъектность личности, которой оно свойственно. Компетентный разум насыщен океаническим чувством, и это означает:

- 1) стремление видеть причинно-следственные связи своих действий с социетальными ценностями;
- 2) его носители испытывают личную причастность и свою долю ответственности за социетальные процессы;
- 3) потребность в информации и знаниях об этих процессах;
- 4) сочетание рациональности как стремления к договорному Порядку с креативностью как стремлением к ценной (оцениваемой) новизне.

Компетентный разум охватывает, конечно, минимальный объем массового сознания и крайне неравномерно распределен в последнем. Существует, однако, некоторая зависимость или концентрация компетентного разума вокруг образованных и идеологизированных слоев населения. Просто в силу наличия третьего из перечисленных признаков. Но совершенно необязательно, что большая часть компетентного разума естественным образом перетекает на верхние этажи властной иерархии. Это зависит от специфики исторического этапа, от конкретных вызовов, с которыми сталкивается общество, и — в очень большой степени — от проявлений профанного разума.

Признаки профанного разума вполне могут быть определены от обратного, по некоторому контрасту с компетентным. Самый общий его признак — то, что принято называть здравым смыслом, т. е. ориентация на непосредственно опытное знание, данное людям в практике ближайшего окружения: здесь верно то, что видишь и понимаешь. Отсюда ригидность и агрессивность профанного разума. В самом деле: утверждения типа «Солнце ходит вокруг Земли» зиждутся на очевидностях — выйди да посмотри. Или: «парусник не может идти против ветра»; «что мой голос может поменять на выборах?»...

Границы профанного разума очень неявно связаны с конкретными социальными категориями. Невозможно отождествлять его с т.н. «низшими» слоями населения, бедными или маргинальными группами. Один и тот же человек в каком-то отношении может быть носителем компетентного разума, а в другом — профанного. Так, есть множество высококвалифицированных инженеров, крестьян, педагогов, кто на выборах голосует «вслепую» или руководствуется предрассудками и фобиями. Но множество других представителей тех же профессий могут делать вполне осознанный, квалифицированный выбор. Я, конечно, носитель профанного разума с точки зрения высокой медицины или даже моды. Возможно, и вы. \*

Разумеется, компетентный разум проникает сквозь границы здравого смысла и развивает профанный разум. Перечислим теперь основные признаки последнего:

- сложность мира он воспринимает через разные способы *сведения*: сложного к простому, относительного к абсолютному, прекрасного к красивому, непонятного к неинтересному и т. д.;
- он *высокосинкретичен*, поскольку стремится к единомыслию и репрессивен по отношению к «жирафизму»<sup>1</sup>;
- он по преимуществу *мифологичен*, т.е. вынужден пользоваться преданиями о фактах и событиях, эмоционально и ценностно окрашенными версиями их;
- ему свойственна *персонификация причинности* в общественных событиях, т. е. понимание их как результата исключительно субъективных действий лиц или групп;
- он отличается *инерционностью* своих представлений, приверженностью к устойчивым стандартам.

Соотношение профанного и компетентного разумов зависит, как уже говорилось, от исторического этапа, на котором находится страна, от уровня образования, качества и образа жизни, принадлежности к цивилизационному типу. Но, так или иначе, в любом обществе носители профанного разума составляют большинство. Значит ли это, что он и доминирует в обществе? Ответ на этот вопрос не очевиден. Компетентный разум иногда перехватывает влияние на социетальные решения и процессы либо из-за большей близости к ним, либо воздействуя на профанный разум. Можно наблюдать и обратное влияние: профанный разум проникает в компетентный, как бы осваивая созданные в последнем знания, символы, ценности, не выдерживающие массовизации. Такое влияние издавна принято называть известным словом: профанация.

Распространение формальной демократии юридически канализирует выход профанного разума на цивилизационные, политические и управленческие решения. Ведь голос квалифицированного избирателя, имеющего свою продуманную позицию на выборах, в точности равен голосу другого избирателя, не осведомленного и не заинтересованного в информации и понимании. Иначе говоря, любая процедурная, формальная демократия в той или иной мере погружена в профанный разум, пропитана им. А отсюда возникают те риски, как, впрочем, и преимущества для качества социетальных решений, которые вообще коренятся в здравом смысле.

<sup>1</sup> «Жи́рафизм» означает признание уникальности и индивидуальной исключительности человека или группы, выделяющих их из окружающей среды. Иначе говоря, от каждого ожидается превосходство над другими по какому-то признаку



Именно это обстоятельство и является источником порчи демократических институтов, всплесков в них популизма и охлократии. Немало политических деспотов превратились в пожизненных президентов именно через механизмы формальной демократии, постоянно апеллируя к профанному разуму: сначала на выборах, а потом — на уже контролируемых референдумах по изменениям в конституциях. Этот феномен получил выражение в виде формулы «один человек — один голос — один раз». Имеется в виду, что, став главой государства по демократическим правилам, такой глава государства больше никогда не допустит голосования по тем же правилам.

Отсюда постоянные поиски возможностей для компетентной демократии, когда право голоса можно было бы соединить с какой-то заданной мерой субъектности гражданина. Поначалу право голоса увязывалось с наличием или даже объемом собственности. Собственник по экономической природе своей вынужден заглядывать дальше ближайшей практики. Кроме имущественного вводились и другие цензы — образовательный, оседлости, национальный, тендерный — все с той же целью. Почему они оказались сейчас нежизнеспособны? Потому что появлялась еще более опасная порча, чем формальная демократия: в стране повышалась конфликтность, росли злоупотребления одних категорий населения за счет других.

Сегодня я знаю только два примера действия компетентной демократии. Один — более удачный, другой — намного менее. Первый — это Организация Объединенных Наций, где постоянно действующий орган принятия решения, Совет Безопасности, состоящий только из пяти великих держав плюс десять непостоянных членов, уполномочен действовать от имени всех государств — членов ООН. Причем они обязаны подчиняться его решениям. Но только постоянные члены Совбеза имеют право вето. А вот Генеральная Ассамблея ООН, где каждое государство имеет по одному голосу, является лишь совещательным органом. Вряд ли наделение всех столь разных по значимости государств правом решающего голоса привело бы к дееспособности ООН. Второй пример — Российская академия наук, где избирателями новых академиков и членов-корреспондентов, а также Президиума являются сами ее члены, а не научные сообщества.

Именно в недрах профанного разума непрерывно воспроизводятся такие массовые энтропики всемирного Интернета, как вирусописатели, хакеры, спамеры. Среди этих злоумышленников немало совершенно бескорыстных, которым дезорганизация Сети интересна сама по себе. А о проблемах своих жертв они задумываться не способны, по крайней мере самостоятельно.

Любопытно, что в ответ на это в недрах компетентного разума разрабатываются альтернативные новшества. И это не только Касперский. Когда-то в теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), автором которой был

Г. С. Альтшуллер, возник т. н. «диверсионный подход»<sup>1</sup> к изобретению, конструированию, проектированию и даже организационному развитию. Задача ставилась так: любую систему нужно оценивать, среди прочего, и по ее уязвимости, т.е. обнаружить способ ее разрушения. Буквально так: принимая заказ от организации, тризовцы ищут способы ее ликвидации условным противником, конкурентом, недоброжелателем или обстоятельствами. Обнаружив таковые, они разрабатывают методы укрепления, совершенствования организации, прежде всего в точках ее большей уязвимости. Выражаясь нашим языком, диагностика фирмы начинается с поиска энтропиков, через преодоление их — создание надежных синкретиков, обеспечивающих ее безопасность, а потом — изобретение синергиков. Даже сам процесс этой работы, как я убедился на собственной практике, оказывает на организацию синергичное воздействие.

По этим и иным причинам компетентный разум должен взять инициативу по отношению к профанному и даже опеку над ним. Но у последнего есть некий важный ресурс, который для компетентного разума представляет особую заботу и труднорешаемую проблему.

## 2. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ УСИЛИТЕЛЬ

Профанный разум весьма манипулируем, т. е. подвержен увлечениям идеалами и идеологемами энтропийного потенциала. Дело в том, что недостаток компетентности компенсируется там большой эмоциональной подвижностью, готовностью принять какие-то верования только в силу их привлекательности, эмоциональной значимости. Массовые эмоции способны непомерно усиливать мощь крайних ценностей и убеждений. Казалось бы, незначительные идейные меньшинства довольно быстро могут стать лидирующими. Самый потрясающий в истории человечества пример тому — распространение нацизма (в аллегорической форме механизм такого заражения исследовал Эжен Ионеско в своей пьесе «Носорог»). Словом, эмоциональный фактор функционирования профанного разума — самостоятельный объект исследований и разработок не только противников опасных увлечений, но и сторонников их. Именно эмоции становятся спусковым механизмом для реализации социальных катаклизмов.

Учет эмоционального фактора в массовом поведении важен уже по причине его *тотальности*. Человек вообще неспособен к безэмоциональному восприятию действительности. Известно, что еще с древних времен интеллектуалы пытались выработать некоторые правила мышления, которые позволили бы вытеснить эмоциональные «шумы», избежать наложения

---

См.: Злотин Б.Л., Зусман А.В. Решение исследовательских задач. Часть 1. Кишинев: МЕТЦ «Прогресс», «Карта Молдовеняскэ», 1990.

чувств<sup>1</sup> на научные суждения. И время от времени признавались, что избавиться, например, от своих симпатий — антипатий к аргументам и выводам оказывается невозможным. Тут есть и другая очень важная сторона: все цели и достижения людей так или иначе сводятся к эмоциональному определению, начиная от чувства скромной удовлетворенности и заканчивая ликованием и счастьем. Носителем или возбудителем таких состояний могут быть вещи, отношения, открытия, познания, изобретения, кулинария, путешествия и т.д. Но ценится это прежде всего по эмоциональной результирующей. Если бы наркотики доставляли только удовольствие, то их употребляли бы, наверное, едва ли не все. Разве что в силу физиологической непереносимости кто-то бы отказался. Но и в этом случае он назвал бы точную причину все того же свойства: «испытываю отвращение».

Эмоции и чувства есть **самостоятельная ценность** огромной важности для человеческого существования. Счастье, любовь, справедливость, свобода — все это эмоциональные переживания, под которыми может быть совершенно фиктивная, иллюзорная, ненадежная основа. Исследования показывают, что бедные люди и даже целые социальные категории испытывают гораздо большее счастье от своей жизни, чем объективно богатые.

Вообще предмет и эмоция, им вызываемая, не тождественны. Если занимательная книга при первом чтении доставляет удовольствие (удивление, волнение), то при последующих прочтениях этого уже нет. Хотя книга осталась абсолютно та же. Аналогично — футбольный матч: второй, третий просмотры записи по силе впечатления совершенно несопоставимы с первым.

Словом, эмоциональный мир лишь в какой-то мере связан с фактическим положением дел. Медики просто не нашли еще те нервно-мозговые центры, через которые можно искусственно и совершенно без всяких потерь вызывать «кнопочным» путем те сильнейшие эмоции, ради которых люди напряженно трудятся, совершают великие подвиги и преступления, тратят здоровье и жизнь. Эмоциональные состояния самоценны. Тогда и цель любой деятельности можно определить как запланированное удовольствие либо как средство избегания ужаса или отчаяния.

Вот почему Зигмунд Фрейд имел все основания считать стремление к удовольствию главным мотивом человеческой деятельности.

Другая особенность эмоционального фактора человеческого поведения — **непроизвольность** проявления. Иначе говоря, эмоциональные переживания есть некое физико-химическое событие в организме<sup>2</sup>. От него просто некуда деться. Конечно, известны восточные практики подавления негативных эмо-

<sup>1</sup> Здесь не стоит особенно углубляться в соотношение эмоции и чувств, достаточно сказать, что чувства — частный случай проявления эмоций. Точнее говоря, длительное и устойчивое переживание их.

<sup>2</sup> См. об этом: Ильин Е.П. Эмоции и чувства. СПб.: Питер, 2001.

ций. Только сами практикующие признают, что в результате получают чувство высшего покоя и удовлетворения.

Эмоции и чувства очень **функциональны** одновременно в нескольких смыслах.

- Во-первых, они являются всеобщим предметом потребления: люди покупают не только продукты, билеты, одежду, мебель, но и приятные ощущения, с этим связанные. Как известно, в технологии продаж умение доставить покупателю положительные эмоции едва ли не приравнивается к качеству самого предмета продаж.
- Во-вторых, эмоции включены в функционирование особо значимых сегментов рынка, прежде всего фондовых. Колебания курсов акций, ценных бумаг и цен на биржевые товары во многом вызываются психическими импульсами участников рынков, и не всегда удается обнаружить за этими импульсами фактические основания. Открыто даже новое научное направление — поведенческие финансы.
- В-третьих, как уже было показано в синергичной теории организации, индивидуальные, коллективные и общественные настроения (они складываются из сочетания эмоций и чувств с некоторыми целями и событиями) могут умножать или блокировать усилия людей.

В сфере профанного разума эмоции во многом имеют **первенство** перед мышлением. Хотя бы потому, что обычно опережают мысль. На рефлекторном уровне они проявляются раньше, чем человек успевает построить силогизм, умозаключение. Кроме того, эмоции нередко вытесняют или замещают знание. Эмоциональное отношение к явлению оказывается определяющим. Не знаю, это поверье или всего лишь поговорка — чувства сильнее разума. Иногда говорят: разум — слуга эмоций. Есть немало людей, испытавших на себе справедливость этого наблюдения.

Значит, что — радость есть самоцель, и неважно, как она получена? Да, какое-то неопределенное количество людей ищет источники радости как таковой. Другое, еще более неопределенное число людей ищет **смысл жизни** (конкретные достижения, обладание, действия, интересы) и через его реализацию пытаются обрести радость. Не все сводится к эмоциям, но все насыщается ими. Недостаток положительных эмоций столь же мучителен, сколь и голод физический.

Конечно, все перечисленное свойственно и компетентному разуму. Однако его преимущество и ответственность в том и состоят, что он обладает большей **эмоциональной компетентностью**<sup>1</sup>. Что это значит? Способность контролировать проявления своих эмоций, психологическая установка на

<sup>1</sup> Это очень емкое понятие, по-видимому, первым ввел в употребление австрийский организационный психолог Кристиан Фрайлингер. См. его книгу «Сила видения»; Университетское издательство Рудольф Траунер, Линц, 1996 г.

такой контроль, а также навыки осуществления его, — что и закреплено в этосе данного сектора массового сознания. В деловых и политических кругах эмоциональная бесконтрольность рассматривается как признак ненадежности, истеричности. Человек с такими признаками теряет там доверие партнеров. Другое дело, что эмоциональная экспрессия — как раз наоборот — оказывается привлекательной в сфере профанного разума, дает больше приверженцев, расширяет электорат, особенно в маргинальных слоях.

Итак, профанный разум отличается повышенной эмоциональностью с разными знаками. Эмоции могут играть роль всех трех оргпотенциалов — синергиков, синкретиков и энтропиков. Воодушевление дает усиление возможностей, способность к серьезным прорывам в деятельности (синергик). Они же иногда оказываются цементирующим фактором — т. н. патриотическое чувство, привязанность к своей организации (синкретик). Эмоциональные импульсы иногда разрушают Порядок, дезорганизуют среду (энтропик). В контексте дезорганизации нас больше всего занимает этот последний оргпотенциал.

Проявляется же энтропийный потенциал эмоций в:

- аффективных решениях и поступках, когда крайняя возбудимость делает невозможным осмысление собственных действий;
- повышенной агрессивности, т. е. неосознанном стремлении нанести ущерб, удовольствии от причинения вреда другому;
- нестабильности и непредсказуемости массового поведения;
- укоренении социальных фобий, предрассудков;
- открытости крайним идеям и призывам;
- блокировании жизненно необходимых действий (страх сковывает);
- утрировании, экзальтировании обычных представлений и надежд.

В целом же подобные эмоциональные движения весьма конфликтогенны и опасны для их носителей и социумов.

Как же компетентный разум может противостоять этим проявлениям или контролировать их? Видимо, на первом месте по значимости стоит упомянуть развитие **эмоционального потребления**. Речь идет о развивающем, облагораживающем влиянии на профанный разум для повышения в нем восприимчивости к более глубоким и тонким эмоциональным нюансам. Скажем, общение с благородной музыкой дает возможность постепенно замечать и переживать то, что ранее было недоступно. Кстати, это хорошо увязывается с утилитаризмом профанного разума, ибо больше потребляет тот, у кого больше развита способность к художественному потреблению.

Далее. Этой же цели соответствует внесение в массовую аудиторию позитивных эмоций через популярные каналы: речь, музыку, цвет, пластику, ритуалы. Очень ценна и рационализация.

\*

Известно, однако, и то, что в разных странах подобные эмоции проявляются с разной силой, и их дезорганизующий потенциал сильно варьирует. Конечно, связь с биологией народа тут очевидна. Например, темперамент (от холерического до меланхолического) совершенно неравномерно распределен на разных широтах. Но есть и другая причина умеренности проявления массовых эмоций в некоторых странах.

### 3. ЭТИЧЕСКИЙ ОГРАНИЧИТЕЛЬ

Чем отличается психологическое от культурного? Первое есть то, о чем говорилось выше, т.е. некоторые переживания (эмоции, чувства). Второе же — то, как мы эти чувства контролируем, оформляем. Скажем, человек испытывает зависть или раздражение — от этого никому не уйти, но то, как мы позволяем себе проявлять эти переживания, есть наша культура, точнее, та часть ее, которую ранее мы называли этосом. Даем ли мы себе волю в проявлении этих эмоций или скрываем их ее усилием. Ю. М. Лотман так и говорил: культура начинается с запретов. «...Законы человеческой морали в основе своей — это биологический закон торможения инстинкта»<sup>1</sup>. Иначе говоря, сама мораль развивается как инстинкт<sup>2</sup>.

Человек уже вступил в такую стадию своей эволюции, когда законы естественного отбора сильно ослаблены. А на смену им приходят механизмы культурной регуляции. Конечно, это меняет и сам состав человеческой популяции: если раньше выживали люди с сильным типом нервной деятельности, с высокой стрессоустойчивостью, то цивилизация распространяет тип людей психологически слабых и неуравновешенных, создает для них условия выживания и достижения успеха.

От своей биологии мы оторваться не в силах. Установлена генетическая предрасположенность людей по таким, например, социально значимым параметрам, как способность к воображению (основа творчества), активность — пассивность, мнительность — тревожность, альтруизм — эгоизм и т.д. Считается, что около 5% населения подвержено неконтролируемой азартности. Но и мораль, нравственность, как оказывается, тоже имеют некоторую генетическую основу. Это обнадеживает.

Наверное, такое введение на три абзаца слишком затянуто, но проблема чрезвычайно сложна: глубокая порча российского этоса, о которой говорилось в предыдущих главах, угрожает дезорганизацией самым неожиданным образом.

Проясним понятия. Этика есть учение о морали, сфера исследований последней. Мораль — это представления о должном поведении человека в континууме добра и зла, практические регуляторы его выбора в этом конти-

<sup>1</sup> Горелов А.А. Этика. М.: Флинта, 2006. С. 221.

<sup>2</sup> См.: Эфроимсон В.П. Генетика этики и эстетики. СПб., 1995

нууме, нормы поведения, на которые человек при этом ориентируется. Нравственность — это фактическое отношение человека к нормам морали, оценка его поступков в сопоставлении с ними. Совесть — индивидуальный побудитель следования морали. Совесть — это стыд перед собой (если иметь в виду светский смысл ее). Но тогда все зависит от самосознания: за кого я себя принимаю, к какому типу людей себя отношу (хотел бы относить).

Как и многое в нашей жизни, мораль, нравственность и совесть выражаются опять же через эмоции, точнее, — чувства. В русской философии, прежде всего трудами Вл. С. Соловьева и Н.А. Бердяева, утвердилось такое понимание основных морально-нравственных проявлений:

- способность к *стыду*, нравственному осуждению себя, своих поступков по отношению к нормам, морали;
- способность к *жалости*, сопереживанию страданиям другого, принятие их в себя;
- способность к *благоговению*, признанию высших ценностей и преклонение перед ними.

Дело в том, что эти способности развиты крайне неравномерно у разных людей. Кроме того, бытуют субкультуры, содержание которых (какие именно нормы, есть ли высшие ценности; если да, то каковы они) сильно различается, вплоть до противоположностей. Хотя в том или ином виде они есть у всех по тем же «биологическим» причинам.

В чем проблема? Понятие стыда меняется. То, что считалось постыдным когда-то, теперь таковым не считается. Если в XVIII веке дворянская дочь уходила в «актерки», семья испытывала почти позор. Теперь родством с артистами гордятся. Изменилось отношение к публичному обнажению живого тела, к мужским слезам и т.д. Такая относительность, подвижность границ столь фундаментального понятия вносит смущение как в индивидуальное, так и в массовое сознание: куда граница сдвинется дальше?

Однако мы видим, что сфера действия этого нравственного чувства меняется, но не сужается, поскольку в него теперь вовлекаются такие виды поступков, на которые раньше оно не претендовало: говорить о превосходстве своей расы, унижаться перед начальством, кичиться богатством (в некоторых странах).

Нарастающие жалость и сострадание охватывают, по-видимому, все больше объектов: преступники, животные, далекие от нас народы. Хосписы стали новой организацией сострадания.

Благоговение, которое всегда в основном относится к божественному, также смещается, покидая такие, например, объекты, как власть, предки, богатство (в некоторых странах). Но появляется ли нечто новое, на что уже обращается это чувство? Может быть, природа, старина.

Таковы изменения в объектах проявления этих чувств, их направленности на что-то. Но важно не только объектное, но и субъектное измерение их:

растет ли число и качество носителей, выразителей каждого из этих чувств? Для личных наблюдений за этими изменениями (если они происходят) надо лет 300. А социология и этика относятся к этому вопросу нестрого и противоречиво.

В сфере профанного разума, безусловно, ведется выработка и преобразование морали, идут нравственные процессы. И все же компетентный разум вынужден брать на себя инициативу, влияние во взаимодействии с профанным на случай, когда эмоциональная неустойчивость в обществе сочетается с криминогенностью его особенно плотно. Думаю, помимо уже названных ранее способностей следует развивать:

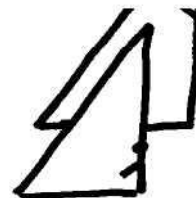
- а) *соединение эмоций с нравственностью*. Через искусства и СМИ усиливать привлекательность названных выше составляющих нравственности (стыд, жалость, благоговение);
- б) *соединение утилитарных и нравственных ценностей*, точнее, — полезность этичного бизнеса, взаимной обязательности, самоконтроля и т.д. (об этом уже говорилось в предыдущих главах).

Между прочим, стоит обратить внимание на явно недооцененный резерв такого развития — т.н. фатическое общение. Это общение поверхностное, по касательной, которое возникает между знакомыми и незнакомыми людьми при встречах и обмене приветствиями. Ведь нам свойственно реагировать друг на друга, замечать встречного, сослуживца, соседа, покупателя и т.д. Во многих странах фатическое общение улыбочиво, а в малоллюдных местах еще и здороваются.

Это немаловажно. Так создается добрый эмоциональный фон повседневности — психологический комфорт и безопасность. Отсюда идут благоприятные импульсы и в глубину общения.

Развивать фатическое общение в таком направлении вполне получается в управленческих и исполнительских командах, в бизнес-организациях, в ассоциациях. Для этого предназначены поведенческие кодексы. А уж от них облагоороженное поведение будет распространяться на общество в целом.





## Часть IV

---

# ИДЕАЛИЗМ

- **Идеал как таковой**
- **Идеал доктринальный**
- **Идеал моральный**
- **Идеал энтропийный**
- **Идеал синкретичный**

Есть синергики, не способные к синкретике. Таковы общественные идеалы. Они не помещаются ни в какую практическую конструкцию.

Люди всегда страстно тянутся к идеалам. Эта потребность заложена в них тем, что обычно принято называть душой. Но идеал — это абсолютное совершенство: святость, справедливость, свобода, счастье, здоровье... Реальному человеку они доступны лишь частично. Возможности приближения к ним очень ограничены. Недоступность идеалов не останавливает стремления к ним.

Идеалы прекрасны, но, введенные в повседневность, они претерпевают ужасные превращения, вносят трагическую дезорганизацию, несовместимы ни с каким Порядком. И потому они — самые энтропийные синергики. И самые красивые.

## Глава 12

# ИДЕАЛ КАК ТАКОВОЙ

**И**ндивидуальное и массовое сознание непрерывно производит образы совершенства. Например, образ прекрасного. Другое дело, что массовизация его с неизбежностью опускает идеал прекрасного до уровня красивого. Ибо прекрасное — малодоступно, и популярным может быть только красивое.

Социальный идеал гораздо более доступен, чем эстетический. Он образуется как *воображаемое совершенство* общественного устройства. Это образ, очищенный от знакомой реальности жизни, ее болезней и тягот. Идеал всегда наделяется полной беспроблемностью. Спрос на него всегда велик как в самых образованных, просвещенных слоях населения, так и среди неграмотных людей. Почему-то социум выделяет в себе некоторое количество идеалистов, которые иногда могут сложить свои представления об идеале в целую идеологию. Это получается тогда, когда идеал оснащается соответствующей ему атрибуцией — конкретными признаками, деталями, образующими какое-то единство, целостность.

Распространение такой идеологии вызывает к жизни целый класс интерпретаторов, идеологов, знатоков, т. е. экспертов по данному идеалу (просветителей, проповедников, учителей-гуру, наставников и т.п.). Разумеется, между экспертами довольно быстро возникают расхождения, и идеология расчленяется на толки, течения, лагеря, часто враждующие между собой настолько, что антагонизм между толками одного и того же идеала может быть сильнее антагонизма между сторонниками разных идеалов. Поэтому идеологические процессы постоянно будоражат социумы, вызывают в них плотные синкретические союзы и энтропийные контакты типа конфликтов, войн, партийной борьбы.

Появление идеалов вызывает синергию; они сами — синергики различной мощности, побудители массовой деятельности, мотиваторы социальных изменений. Поэтому потенциал идеалов издревле был высоко оценен носителями власти для своего укрепления. Ведь если к физической силе и величию богатства добавить еще и владение идеалом, то власть усиливается многократно, она не только становится внешним принуждением по отношению к подвластным, но и проникает внутрь их душ, умов и воли.

Некоторые идеологи — авторы или признанные толкователи идеалов — тоже соблазнились возможностью укрепления своего идеала в массовом сознании традиционными средствами власти и взбирались на вершину социальной иерархии.

Как порождается социальный идеал, откуда он происходит?

- Во-первых, из *мечты* о будущем. Фольклор, наверное, любого народа создает немало образов возможного совершенства человеческой жизни вообще и человеческих отношений в частности. По разным странам всегда бродили фантазеры, которые проповедовали собственные или принятые ими идеалы. Это древнее занятие и сейчас чрезвычайно популярно. И по-прежнему оно становится профессией.
- Во-вторых, из *идеализации* прошлого. Причем не только самого далекого, когда свидетелей несовершенств этого прошлого уже не осталось. После радикальных перемен всегда образуются какие-то группы массового сознания, которые начинают работать над идеалом самого ближайшего прошлого.
- В-третьих, из *религиозного вдохновения*, полученного вследствие мистического явления одному или нескольким людям нового образа достойной жизни, не обремененной никакими страданиями. Другое дело, что путь к этому состоянию обычно связан с прохождением через страдания и огромные напряжения воли. Видимо, массовый человек не способен к безвозмездному восприятию божественного, и поэтому для него этот путь мотивирован вознаграждением: на Земле — исполнением некоторых заповедей и ритуалов, а после земной жизни — воплощением для него того самого идеала.
- В-четвертых, из довольно простых *силлогизмов*, элементарных умозаключений, т.е. идеал становится как бы логически выводным. Например: если рабочие столь успешно трудятся на капиталистов, то они еще успешнее будут трудиться на себя; значит, предприятие нужно передать им в собственность. Или: назначаемые руководители не учитывают интересы подчиненных, населения, поскольку от них не зависят. Следовательно, если людям дать возможность избирать руководителей, то гармония между ними и властью будет обеспечена.
- В-пятых, из *заимствований* чужого, часто далекого физически и культурно. Из желания подражать, воспроизвести у себя лучшую жизнь по

образцу где-то реально существующей. При этом по законам идеализации этот образец очищается от любых изъянов, обременяющих образ совершенства.

Идеалы обогащают жизнь, украшают, одухотворяют ее, возвышают мысли и моральные чувства. Они необходимы человечеству как векторы движения, как ценностные ориентиры совершенствования себя. Драмы и трагедии с идеалами начинаются тогда, когда из таких ориентиров и векторов они превращаются в цель. Желаящие совершить с идеалами столь противоестественное для них прагматическое превращение появляются не столько даже из числа их авторов — социальных изобретателей, сколько среди носителей вторичных групп сознания — толкователей, сторонников, последователей. Именно они склонны переводить идеалы в программы действий и осуществлять эти программы.

Но идеалы не выдерживают и соприкосновения с повседневностью. Она приводит к их извращению, приданию им обратных смыслов. Когда столь привлекательные, даже завораживающие образы конкретизируются в житейские правила, повседневность сопротивляется: она не создана для совершенства. И идеалисты поступают двояко: одни в ужасе шарахаются от результатов воплощения идеалов, спешат вернуть идеал на его недостижимое место, другие же прибегают к силе для слома сопротивления и разгрома реальности.

Осуществление идеала стало бы концом истории. Но история — бесконечна.

Тогда как же привлекательные и полезные составляющие идеала довести до реализации? Неужели нет возможности? Она есть. Между идеалом и повседневностью два промежуточных элемента — идеологемьг, т. е. прикладные ценности, и инноватика, т. е. инструментальные преобразования идеологем в нововведения. Например, если идеал — всеобщий Порядок, то его идеологемой является законность, а нововведениями для реализации законности будут судебная, административная и другие реформы.

Опытный читатель сразу заметит, что по мере прохождения через все эти стадии и формы от идеала не так уж много остается, слишком большие и разнообразные искажения — энтропики — вкрадываются на каждой стадии в движение от него. Такова неизбежная судьба идеала при приближении его к повседневности. Все, на что остается надеяться, — смысловые различия между всеми стадиями удастся сводить к минимуму.

Связка идеологем и инноваций образует мост между идеализмом и утилитаризмом. Если идеал задает вектор движения, то все, что оттуда можно заимствовать, превращается в конкретные ценности, а затем и в нововведения. А все, что нельзя, — либо переносится в будущее, либо остается в недостижимости.

Искусство и история сформировали некоторые типовые варианты социальных идеалов. Вот примеры, на мой взгляд, чаще других появлявшиеся.

- «Я — ваш идеал»: сравнительно безобидный вариант — Фома Фомич Опискин из «Села Степанчикова...» Ф. Достоевского. Правда, внедрив себя как идеал в местное микросообщество, он вполне довольствовался поклонением и содержанием. Но в современной политике есть гораздо более brutальное выражение такого типа идеала (Каддафи в Ливии, и даже жестче его).
- «Вы — идеал»: так обращались коммунисты к рабочему классу, а нацисты — к германской нации.
- «Вперед, к идеалу» — так называемому светлому будущему. Ф. Искандер осмеял его под названием «цветная капуста», которую кроличий король бесконечно сулил своим подданным (как аналог коммунизма).
- «Контридеал» — обращение к абсолютной альтернативе существу, на пример: «справедливость», «всеобщий Порядок».
- «От имени идеала»: наилучшая метафора — Великий Инквизитор в «Братьях Карамазовых», якобы передающий волю Христа.

Выдвижение идеалов обычно сопровождается примитивной прагматикой, т. е. указанием на самые доступные способы их воплощения. Коль скоро мы в этой главе больше говорим в терминах патологий, то из такой прагматики можно назвать следующие варианты:

- простые решения: «все поделить», «упразднить государство» и т.п.;
- предельные обещания: «все будет у всех»;
- личный пример: «я сумел — и вы со мной»;
- другие хуже: «у нас трудности, но вокруг — сплошной ужас» (конечно, это сопровождается информационной изоляцией);
- прямое насилие (для не понимающих своего счастья).

Вся эта прагматика вполне сочетаема со всеми названными видами действий. К тому же действует и безотносительно к заявленным идеалам, но с ними она намного сильнее.

Идеалы — величайшие соблазнительницы общества. Последнее бывает особенно падко до них, со страстью заглатывает какие-то из них в периоды разочарований, кризисов и цивилизационных поисков. Об этом — дальше.

## Глава 13

# ИДЕАЛ ДОКТРИНАЛЬНЫЙ

Социальные идеалы всегда были мистическими, сакральными. Они появлялись из манифестов религиозных или революционных проповедников. Их огромная духоподъемная сила сдвигала исторические пласты. Все вожди крупных восстаний угнетенных обязательно выдвигали свой идеал. *На* нашей почве тоже провозглашались царственные идеалы: «третий Рим», «новый Иерусалим», а затем и религиозные — «всеединство» и «космизм».

Мы также были не единственной, но первой из тех стран, которые попытались воплотить в себе «научно» разработанную идеологическую конструкцию. Но даже «научно» обоснованный идеал не является теоремой, он неизбежно приобретает аксиоматический вид.

Именно так строится доктрина. У нее есть следующие особенности:

- 1) признаки той или иной научности (к примеру, материалистическое понимание истории);
- 2) монопараметрическое измерение реальности (например, сведение всех дифференцирующих признаков к формам собственности);
- 3) экзальтация образа какой-то социальной группы (например, абсолютное превосходство класса рабочих);
- 4) невосприимчивость к любому оппонированию или критике (вы или полный сторонник, или враг);
- 5) она предполагает решение всех проблем.

Сегодня *снова* массовое сознание, опустошенное историческими разочарованиями, требует новых идеалов. И они появляются в виде разных вари-

антов империи. Другие удерживаются в маргинальных слоях: «Святая Русь», «национал-большевизм», «новый монархизм». Все эти писатели или ораторы сразу отключаются, как только получают вопросы на понимание типа: как это практически осуществимо? Любой запрос на детализацию образа желаемого будущего фактически и неявно подразумевает ответ типа: вот тогда и посмотрим.

История имеет сослагательное наклонение только как урок. Поскольку от появления идеалов и стремления их воплотить никуда не деться, посмотрим на уроки применения на отечественной почве марксистского идеала.

## 1. МЕТОДОЛОГИЯ ВООБРАЖЕНИЯ

Социализм — один из старейших европейских идеалов — приобрел некоторую научность, только соединившись с материализмом. В чем была новизна этой логики?

На каждом этапе, когда производительные силы поднимаются до какого-то уровня, старые производственные отношения (рабовладельческие, феодальные, капиталистические) становятся узки, тесны им, возникает социальная революция как результат классовой борьбы вокруг форм собственности, меняется общественно-экономическая формация. Такова основа марксизма. Социализм же, знает всякий марксист, есть продукт наивысшего уровня развития производительных сил. Ибо только на этом уровне средства производства требуют широкого обобществления, которое в узких рамках начинается при капитализме, чему препятствует частная собственность на них. И только на этом уровне материально-технического, организационно-экономического развития производства формируется такой рабочий класс (главная производительная сила), который в состоянии революционным путем преобразовать производственные, а затем и все другие общественные отношения в социалистические.

Новое общество с необходимостью должно превзойти капитализм по всем параметрам (производительность труда, культура, свобода развития каждого, уровень жизни и др.). В этом суть естественно-исторического подхода в отличие от идеалистического. Оглядываясь в современном им мире, К. Маркс и Ф. Энгельс даже Германию не считали по этому признаку готовой к социалистической революции. Более вероятной кандидатурой для этого была тогдашняя Англия, где в силу навыков социальных компромиссов ожидалась мирная революция: пролетариат откупится от своей буржуазии, ибо та вынуждена будет признать бесперспективность борьбы.

Но тезис о наивысшем уровне развития производительных сил как ключевом факторе перехода к социализму — основополагающ. Именно там классовый антагонизм капиталистов и рабочих имеет шанс разрешиться социалистической революцией, где соблюдено это материальное условие. Наблюдая в какой-то момент перемещение центра революционного движе-

ния в отсталую по тому же признаку Россию, К. Маркс и Ф. Энгельс понимали это не только как некоторую региональную специфику хода классовой борьбы, способность ее опережать объективные предпосылки вследствие особых местных культурно-политических обстоятельств. Для них социалистическая революция была общемировым процессом, и некоторые флуктуации с напряжением ее вызревания в разных местах Европы не влияли на концепцию причин и способов перехода к новой формации.

Но зигзаг истории оказался устойчивым, и «призрак коммунизма» задержался именно в России — крестьянской в своей массе стране, где рабочий класс составлял лишь несколько процентов населения, с сильными пережитками крепостничества, а в азиатских колониях — рабства. В немногочисленных индустриальных центрах современное тогда производство не преобладало. Словом, материальных предпосылок для социалистической революции в России не было.

Но были сильны политические и социально-психологические предпосылки: усталость от неудач войны и вызванная ею экономическая дестабилизация, исключительно высокая активность революционных партий, архаичная и уже ослабевшая система правления. Назревание революционной ситуации открывало беспрецедентный шанс. Но требовался ответ на теоретический вопрос: как совместить социалистический характер подготавливаемой в России революции с отсутствием в ней материальной основы для этого?

И ответ был дан: идея наиболее слабого звена в империалистической цепи, выбить которое означает разрушить всю цепь. Россия считалась таким звеном.

Тут важно подчеркнуть: большевики ни до Октябрьской революции, ни долгое время после нее, будучи верными марксизму, не предполагали возможности социалистической революции в России без поддержки и сотрудничества с промышленно развитыми странами Европы. Октябрь рассматривался ими тогда только как начало мировой революции. Примеров тому множество, но убедительнее звучат, конечно, самые поздние высказывания В.И. Ленина. «Мы тогда знали, что наша победа будет прочной победой только тогда, когда наше дело победит весь мир, потому что мы и начали наше дело исключительно в расчете на мировую революцию». И далее: «...наша ставка была ставкой на международную революцию, и эта ставка безусловно была верна», — говорил он на торжественном заседании 6 ноября 1920 года.<sup>1</sup> И еще позже: «...в России мы имеем меньшинство рабочих в промышленности и громадное большинство мелких земледельцев. Социалистическая революция в такой стране может иметь окончательный успех лишь при двух условиях. Во-первых, при условии поддержки ее своевременно социалистической революцией в одной или нескольких передовых странах»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ленин В.И. Полн. собр. соч. Т. 42. С. 1-2.

<sup>2</sup> Там же. Т. 43. С. 58.



Вскоре после Октября этот принципиальнейший прогноз стал оправдываться. Советская власть установилась в Венгрии, Словакии, Финляндии, Баварии. Правда, почти в каждом из названных случаев она возникла не на той материальной основе, которую считал обязательной научный социализм, а скорее в расчете все на ту же поддержку более продвинутых к социализму стран. Но и эти четыре советские республики довольно быстро пали.

Да, сегодня видно — тогда был допущен исторический просчет. Высокоразвитые страны так и не ответили на этот порыв. Революционная Россия оказалась в одиночестве и на линии конфликта между двумя полюсами: идеология — из будущего, материальная основа — из прошлого. Такого масштаба разрыв теоретически был неприемлем, а практически...

Попав на чуждую ей материальную, а значит, и культурную почву, социалистическая идея претерпела жестокое перерождение, в чем-то стала своей противоположностью. Эта чудовищная инверсия обнаружилась в огосударствлении вместо обобществления, в отчуждении человека от труда и власти вместо «свободного развития каждого как условия свободного развития всех», в возврате к средневековому деспотизму вместо самой передовой демократии, в низком уровне качества жизни вместо опережения и процветания, в уравнительности вместо справедливости и т. п. Тяжелой работой люди создали новые города, индустрию, культуру, науку. Но при социализме все это должно быть значительно выше, безусловно привлекательнее, чем при капитализме. Таков смысл этой формации, и только для этого она нужна.

Но что же представляла собой социалистическая идея в том ее виде, ради которого и совершилась Октябрьская революция?

## 2. VISION ИЗ ТЕХ ЛЕТ

Пожалуй, самое полное изложение ее мы увидим в книге В.И. Ленина «Государство и революция. Учение марксизма о государстве и задачи пролетариата в революции», появившейся в августе-сентябре 1917 года, т. е. прямо перед Октябрем. Она написана как бы в продолжение «Критики Готской программы» К. Маркса, а та, в свою очередь, в значительной мере посвящена анализу опыта Парижской коммуны. Именно она, как считали оба автора, дала пример будущим практикам революции: уничтожение постоянного войска и замена его вооруженным народом, всеобщее избирательное право, ответственность носителей власти и их сменяемость в любое время, выполнение любой общественной службы за заработную плату рабочего — это выписывалось ими из первого декрета Коммуны. Отсюда вывод о неизбежности и необходимости отмирания государства после победы революции.

Материалистически отмирание государства объяснялось так: «Капиталистическая культура создала крупное производство, фабрики, железные дороги, почту, телефон и проч., а на этой базе громадное большинство функций

старой «государственной власти» так упростилось и может быть сведено к таким простейшим операциям регистрации, записи, проверки, что эти функции станут вполне доступны всем грамотным людям...»<sup>1</sup>. И далее: «...все более упрощающиеся функции надзора и отчетности будут выполняться всеми по очереди, будут затем становиться привычкой и, наконец, отпадут, как особые функции особого слоя людей»<sup>2</sup>. «Демократия означает равенство... Но демократия означает только формальное равенство»<sup>3</sup>. А что же нужно для достижения фактического равенства на первой (!) фазе коммунистического общества? Ответ таков: «Все граждане становятся служащими и рабочими одного всенародного, государственного "синдиката". Все дело в том, чтобы они работали поровну, правильно соблюдали меру работы, и получали поровну. Учет этого, контроль за этим упрощен капитализмом до чрезвычайности, до необыкновенно простых, всякому грамотному человеку доступных операций наблюдения и записи, знания четырех действий арифметики и выдачи соответственных расписок»<sup>4</sup>. К этому надо добавить требование введения прямого продуктообмена между городом и деревней (рабочие села — технику, мануфактуру, в обратном направлении — продовольствие и сырье). Прямой продуктообмен совершенно исключал товарность и вообще экономические, прибыльные отношения.

На этих идеях сходились самые разные большевики — от В. И. Чапаева до А. В. Луначарского. И они действительно выражают мечты поколений социалистов, мечты, откликавшиеся в темных массах революционным бредом о «светлом царстве социализма» в чем-то довольно реальных чевенгурцев. Благородная страсть привести угнетаемых трудящихся к справедливой, достойной их труда жизни переходила в ненависть и безграничную жестокость к несовершенству этого человеческого материала, «не понимающего» своего счастья.

### 3. ПАРИЖСКАЯ КОММУНА В РОССИЙСКИХ СНЕГАХ

Образ будущего общества, изложенный в «Государстве и революции» непосредственно перед Октябрем, стал внедряться в действительность сразу после него. Именно ради этих идей осуществлялась Октябрьская революция, из-за них велась мучительная Гражданская война.

Переход к нэпу отнюдь не предполагался тогда. И трудно себе представить расстановку и поведение социальных сил в стране, если бы было иначе.

<sup>1</sup> Ленин В И Поли собр соч Т 33 С 44

<sup>2</sup> Там же С 50

<sup>3</sup> Там-АА С 99

<sup>4</sup> Там же С 101

Известно, как болезненно переживался в рядах большевиков возврат к капиталистическим методам (тогда не стеснялись их так называть) хозяйствования; за что же тогда принесены такие жертвы? Но и доводы были сильные. Первое: революция в Европе задерживается, и то развитие производительных сил, которое мы надеялись осуществить с ее помощью, придется достигать самим, для чего надо дать поработать местной буржуазии и государственному товарному сектору под контролем рабоче-крестьянской власти. Второе: неэффективность уравнилельной организации труда в городе. Третье: сопротивление продразверстке в деревне. Последняя восставала все чаще по мере демобилизации крестьян из Красной армии с окончанием Гражданской войны. Кронштадтский мятеж (март 1921 года) был последним кровавым подтверждением того, что неестественное растяжение между социалистическими идеалами и отсталой, к тому же разрушенной экономикой Россия не выдержит. Введение социализма напрямую не получилось.

Нэп признавался партией как отступление социализма, хотя и временное. Надолго? Сроки назывались неопределенные. Лет на 25, предположил однажды В. И. Ленин. А потом? Конечно, взяв все от капитализма своего и западного, имелось в виду покончить с ним здесь и там и вернуться к идеям коммунаров.

Но «потом» не состоялось. Материалистический подход, впрочем, остался: поднять производство до уровня мировой державы необходимо прежде всего. Спустя семь лет нэпа началось огосударствление производительных сил с целью резкого ускорения их развития и ликвидации рыночной вольницы.

Неприязнь к ней в рядах большевистской партии так и не прошла. Она осталась присуща, по выражению В. И. Ленина, «большевикам, централистам по убеждению и по программе и по тактике всей своей партии»<sup>1</sup> с желанной необходимостью «сэкономить труд централизацией»<sup>2</sup> при ведущей роли плана и контроля. Нэп остался эпизодом, хотя и поучительным. Идея же единого государственного синдиката, у которого состоят на службе все граждане, была доведена до крайности через массовый принудительный труд и террор.

Мощное направление общественной мысли, веками подготовленное утопистами, парижскими коммунарами, социал-демократами, большевиками, освященное великим самопожертвованием, альтруизмом,— в силу зигзага истории приняли на этот раз руки сугубых практиков, с кровью препарировавшие его, взвинтившие чисто державные цели и оставившие остальное романтикам — своим и заграничным.

Довольно точно сконструированный VISION-идеал оказался нереализуемым. В.И. Ленин тут же нашел объяснение: среда такая. Ведь научный коммунизм К. Маркса и Ф. Энгельса был рассчитан на самый высший уровень

<sup>1</sup> Ленин В. И. Поли. собр. соч. Т. 34. С. 318.

<sup>2</sup> Там же. С. 320.

развития производительных сил, а Россия по этому критерию была еще довольно отсталой. Передовые же страны все еще находились в предреволюционной ситуации. Что делать? Рассуждая научно-материалистически — отступить к капитализму, ожидая присоединения к мировой революции Германии, Англия и других стран.

Вождь умер. А Сталин (тоже верный материалист) ждать не стал и нашел другое решение — насильственно развивать материальную базу социализма и после ее формирования выстраивать отношения в обществе по социалистической модели. Впрочем, последняя его мало интересовала — он был заиклен лишь на индустриализации с сильным военным уклоном. Идеал обратился в свою противоположность.

## Глава 14

# ИДЕАЛ МОРАЛЬНЫЙ

Выбор или поиск идеала — вечный зов мыслящих и духовно ориентированных людей. Это замечательное человеческое качество столь же полезно и привлекательно, сколь и рискованно. Накопившийся опыт такого ценностного самоопределения человечества стоит рассматривать как урок и навык. Где-то обнаруживаются тупики и риски как в самих этих ценностях, так и особенно в применении их к управленческим и политическим решениям.

### 1. ОТ АЗАРТА К УМЕРЕННОСТИ

Саморазрушение такого доктринального идеала, как коммунизм, построенного на конкретной и по-своему убедительной «научной» методологии, побудило идеалистические поиски в другом направлении. Известно, что с советским экспериментом во всем мире связывались немалые надежды левых интеллектуалов и беднейших трудящихся. Последних работодатели и социалистические правительства Запада сумели вырвать из нищеты благодаря социальному партнерству и научно-техническому прогрессу. А левые интеллектуалы и социально чувствительные категории населения западных стран в поисках справедливости обратились к теме моральной ответственности Запада перед третьим миром и будущими поколениями.

Научно-технический прогресс, начавшийся в середине века, вызвал во всем мире эмоциональное состояние, которое ранее в этой книге *называлось* «азартом прогресса», т. е. верой в инновационную перспективу человечества как способ решения едва ли не всех проблем. И действительно, стремительное освоение технико-технологических новшеств смогло поднять экономику

мира на небывало высокий уровень. На Западе не только исчезла нищета, но и средний класс составил абсолютное большинство населения этих стран. Однако достигнутые успехи разогревали массовое потребление до таких масштабов, что оно:

- во-первых, могло угрожать природе как источнику сырья для потребительского общества;
- во-вторых, усиливало контраст между уровнями жизни бывших колоний и бывших метрополий;
- в-третьих, озадачивало перспективой истощения ресурсов, которые уже не достанутся детям и внукам.

Действительно, в 70-х годах XX века руководящим мотивом поиска новых идеалов среди западных интеллектуалов стала совесть. В их работах все чаще звучат ноты *стыда* перед слаборазвитыми странами, перед угнетаемой природой, перед будущими поколениями. Это направление морального поиска альтернатив и решений не иссякло там и до сих пор. Но начало было положено тогда.

Это была не та доктринальная научность, которая больше напоминала светскую форму религии. Новые западные идеалисты вышли из ученых кругов, пользовались математикой, статистикой, трендами. Иначе говоря, их исследования были доказательны. Однако, поскольку они строились на заданных моральных предпосылках стыда и долга, то правы были те, кто замечал в них тенденциозность, как бы заданный результат. И в самом деле, если вопрос касался нищеты и смертности в слаборазвитых странах, то вывод был близок к тому, чтобы взять их едва ли не на содержание, т. е. отчислять процент от собственных доходов. А если это касалось природных ресурсов, то курс предлагалось брать на ограничение потребления, бережливость, отказ от роскоши.

Правда, некоторый налет доктринальности там все-таки присутствовал. Авторы объединяли свои доклады общим названием: «Предупреждения человечеству». Из такого лозунга прямо вытекало, что если рекомендации авторов не будут приняты, то человечество ждет всеобщая дезорганизация, ибо начнут выпадать целые звенья устоявшейся цивилизации.

И что же? По крайней мере два практических следствия эти призывы и убеждения имели. Во-первых, Запад на самом деле взял на себя где-то полное, где-то частичное содержание беднейших стран (регулярные и целевые отчисления из бюджетов, бесплатное обучение, прощение долгов, поставки оборудования, продовольствия, вакцинации и проч.). Во-вторых, было поднято общепланетное движение «зеленых», которое вошло в конструкции западной цивилизации (политически, организационно, ментально).

Обнаружилась еще одна странность этих докладов: все, что касалось реальных процессов, было просчитано и хорошо обосновано, а вот как только дело доходило до выводов и рекомендаций, точность терялась и начина-

лись размышления. В них, конечно, доминировали те же самые чувства стыда и долга.

Эта очень интересная линия современного идеализма — ученая проповедь, которая продолжается и сейчас. Поэтому уроки исканий тех лет выглядят весьма поучительными.

По-моему, самым интересным примером такого морально ориентированного поиска стал Римский клуб, основанный крупным итальянским предпринимателем А. Печчеи в 70-е годы прошлого столетия. Римский клуб заказывал выдающимся ученым специальные доклады по тем критическим точкам развития человечества, которые тогда были видны или даже едва намечались. И хотя Римский клуб фактически исчерпал себя, его морально-идеалистический опыт весьма поучителен, но в совсем другом смысле, чем советский.

Центральную идею Римского клуба можно было бы определить не столько как глобализацию, сколько как формирование всеобщего коллектива Земли. Нравственная суть этих призывов казалась невинной и привлекательной: умеренность и достоинство, умеренность потребления, умеренность в международных отношениях, умеренность развития в целом. Эта ценность — умеренность — и без того начала широко распространяться в западной культуре с появлением протестантизма, но авторы докладов Римскому клубу довели ее до уровня современного идеала. Вознеся на такую высоту, они предложили сразу и непосредственно применить ее к общественной практике. А ценность «достоинство» от сугубо личного понимания была возведена на межличностный, межклассовый, международный уровни: никто не должен чувствовать себя достойно, если унижены другие. И снова эта несовместимость идеала и повседневности поставила их в беспомощное положение перед историей.

## 2. АЛАРМИЗМ

Возьмем лишь самые показательные выступления Римского клуба<sup>1</sup> перед человечеством. Первым было выполненное под руководством Дениса Медоуза исследование «Пределы роста», смысл которого можно свести к следующему: характерный ныне экспоненциальный рост производства и населения грозит человечеству катастрофой, ибо в скором времени он приведет к истощению природных ресурсов. Руководители второй работы клуба «Человечество у поворотного пункта» Михайло Месарович и Эдвард Пестель остановились на некоторых социально-экономических различиях развития отдельных регионов мира и возможностях управления их ростом. Затем последовал проект, подготовленный интернациональной группой во главе с Яиом Тинбергеном и названный «Перестройка международного порядка», — об изменении экономических и политических отношений между государствами и

<sup>1</sup> Доклады своих авторов Римский клуб обращал ко всему человечеству.

регионами. Следующим стало исследование Дениса Габора, Умберто Колombo, Александра Кинга и Рикардо Галли «По ту сторону века расточительства» — о путях экономного и безвредного использования ресурсов, науки и технологии. Потом была издана работа группы исследователей, названная ее руководителем Эрвином Ласло «Цели для человечества», который полагал, что главное состоит в необходимости объединения народов для решения общих задач и в развитии глобально-ориентированного мышления.

Эволюция Римского клуба показательна во многих отношениях. Прежде всего заметно менялся предмет исследований. Вначале это были природные ресурсы, потом — экономика, наука, сфера массового сознания.

Иным становится и соотношение количественных и качественных методов: если первые работы представляли собой математические модели, то последние используют лишь экономическую и социальную статистику, а в основном это политико-экономические и социологические концепции. Авторы этих докладов все менее выступают как математики и все более как социальные мыслители.

Изменилась тональность выводов: от эсхатологических к оптимистическим. Первый доклад, по-видимому, был рассчитан на шок: представленная в нем картина мира выглядела катастрофической. Последний явно сглаживает противоречия в мире, подчеркивает гармонию ценностей, традиций, интересов.

Следует отметить также и возрастающую от проекта к проекту численность их участников, более широкий охват стран и учет различных подходов. Так, в последних проектах в авторских коллективах была представлена и марксистская точка зрения.

### **3. КОЛЛЕКТИВ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА**

Глобальные проекты, как известно, ориентированы на социальный объект предельных масштабов — на человечество как целое. Однако общепринятой концепции такого объекта еще нет, а между тем постановка и разрешение проблем его развития во многом зависят от определения этой ключевой категории. Очевидно, что данный объект может быть охарактеризован в нескольких аспектах.

По-видимому, определение категории «человечество в целом» должно предполагать описание последнего как особой исторической общности, складывающейся особенно интенсивно в последние десятилетия по мере возрастания взаимосвязи между разными секторами населения земного шара. Такая общность качественно и количественно отлична от понятий «нация», «народ», «страна» и т. д.

Целесообразным представляется и выделение естественно-биологического аспекта указанной общности, являющейся частью земной природы и дифференцирующейся внутри себя по расовым, половым, возрастным, генетическим и иным значимым признакам.



Особое значение здесь имеет социально-психологическое измерение феномена общечеловеческого сознания: структуры ценностей, норм, традиций, убеждений и т.д.

Помимо перечисленных, необходимы также экономические, географические, социальные и иные характеристики для постановки вопроса о возможности рассмотрения человечества как субъекта решения, т. е. вопроса о том, в каком смысле можно говорить об интересах, целях, воле всего человечества. Ясно поэтому, что без четкого социального анализа его реальных интересов, различных социальных систем и их реальных перспектив эти вопросы не могут быть решены.

Понятно, что такой обширный и сложный социальный объект нуждается в расчленении, типологии его подсистем и элементного состава. Пока нет сколько-нибудь согласованной процедуры декомпозиции человечества, и чаще всего ее сводят к регионализации по разнообразным основаниям.

Какое же решение этих проблем давалось в докладах Римскому клубу?

Собственно говоря, как специальные методологические задачи они и не рассматривались. Понятие «человечество» приводилось как интуитивно ясное, и никакого строгого содержания в него не вкладывалось. Сравнительно большое внимание уделяется разделению мира на части, впрочем, тоже без специального методологического обоснования. Уже в ранних моделях глобального развития была показана необходимость учитывать неоднородность мира. Но в докладе Я. Тинбергена «Перестройка мирового порядка»<sup>1</sup> по этому поводу лишь воспроизводились стереотипы сознания некоторых политических кругов западных и развивающихся стран с примесью маоистской фразеологии.

В самом деле, в нем проводилось разделение мира на два аморфных блока «бедных» и «богатых», в первом из которых вообще не обнаруживалось значимых различий, а во втором разница между «рыночными» и «центрально-планируемыми» странами понимается как сугубо организационно-экономическая, без должного учета идеологических и социальных отличий и противоречий того времени. Ведь несомненно, что по ряду определяющих признаков сходство между некоторыми странами, согласно докладу, попадающими в разные миры, оказывалось большим, чем различия между ними, а дифференциация внутри «третьего мира» зашла слишком далеко, чтобы о ней можно было умолчать в разработках глобальных проблем современности. Да и вообще проблема типологии стран вряд ли может быть исчерпана простой регионализацией.

Несколько дальше в этом вопросе пошел в своем докладе «Цели для человечества»<sup>2</sup> Э. Ласло. Большую часть его труда занимали два «атласа целей»:

<sup>1</sup> Jan Tinbergen a. o. Reshaping the International Order. A Report to the Club of Rome. N. Y., 1976.

<sup>2</sup> Ervin Laszlo et al. Goals for Mankind. A Report to the Club of Rome on the New Horizons of Global Community. N. Y., 1977.

национальных и региональных, а также наднациональных и транснациональных, пересекающих границы государств. Оба атласа не представляли собой социологического исследования, выполненного методами, скажем, анкетирования или контент-анализа. Скорее они были построены по стандартам квалифицированной журналистики, умело препарирующей тексты речей, статей, лозунгов, данных исследований общественного мнения.

Вот, например, цели Канады: до Второй мировой войны авторы считают характерной для нее преимущественную ориентацию на скорый экономический рост, но в послевоенный период в официально провозглашенных целях канадского общества произошли перемены. Наряду с чисто экономическими стали называться более широкие социальные цели: занятость, стабильность, выравнивание доходов. Потом кризис в экономике, в особенности нехватка и угроза исчерпания ресурсов и экологической катастрофы, внесли новый мотив, наиболее четко выраженный в лозунге Научного совета Канады: «от общества потребления к обществу сохранения» (с. II)<sup>1</sup>. Такая постановка вопроса предполагала возможность сдерживания экономического роста для уравнивания производства и среды обитания. Подобные тенденции авторы обнаруживают в целях и других развитых стран. Что же касается развивающихся стран и регионов, то здесь выделялось стремление их к национальной интеграции, преодолению нищеты в противоречивом сочетании с местными культурными традициями.

В «атласе целей» бросается в глаза отсутствие единой методики анализа для всех стран. Применительно к одним приводились сложные классификации целей по степени общности (главная цель, базовые цели, задачи), по отношению к другим цели дифференцировались по их носителям — социальным группам, в третьем случае без всякой систематизации кратко упоминались какие-либо правительственные мероприятия. Отсюда — чрезвычайно малая сопоставимость результатов, нестрогость характеристик, полученных в разных измерениях. Надо сказать также, что группа Э. Ласло не обошлась все же без регионализации. Но хотя последняя была проведена отнюдь не по Я. Тинбергену (на «богатых — бедных»), преимущества ее не менее сомнительны (например, деление стран на англо- и франкоязычные).

#### 4. ЧЕРЕЗ ВНУТРЕННИЕ ГРАНИЦЫ

Вместе с тем, как уже отмечалось, доклад «Цели для человечества» содержал и транснациональный срез так называемых «внутренних границ человечества», показывающий цели основных международных организаций (ООН, МОТ), мультинациональных корпораций, Всемирного совета церквей и Римской католической церкви. Утверждалось, что все они эволюционируют в сторону большей ответственности за судьбы мира в целом.

<sup>1</sup> Указываются страницы соответствующих докладов.

Значительный материал в поддержку такой уверенности дает, по мнению авторов доклада, анализ основных мировых религий и традиционных верований. Универсалистские элементы довольно сильно представлены в иудаизме, христианстве, исламе, индуизме, буддизме, китайской традиции, африканских верованиях. В каждом случае авторы делали упор именно на интегративные, «вселенские» ориентации этих религий.

Читатель видит панораму древних учений, которые действительно удерживают еще значительные позиции в разных обществах и игнорирование которых было бы ошибкой. Можно, конечно, посетовать на некоторую неполноту картины, например на отсутствие оценки роли новых течений в христианстве, особенно евангелических направлений, существенно обновивших христианскую этику. Но гораздо важнее отметить односторонность приведенного анализа. Авторы явно цензурируют свои выводы, выдвигая на первый план желаемые признаки и приглушая противоположные. Ведь хорошо известно, какую роль сыграли религии в разделении человечества. Да и сейчас религиозные распри служат прикрытием многих конфликтов на Земле. Но *моральная заданность анализа* уводила авторов от противоречий мира в сторону его гармонии.

И еще один срез массового сознания предлагали авторы доклада, еще один способ раздвинуть «внутренние границы» человечества. Речь идет об идеологиях. Вот, например, либерализм: его традиционная враждебность к государству и управлению стала сменяться все большим признанием важности общественных систем, без которых индивиды не могут достигнуть своих целей. Теперь неограниченная свобода людей может оказаться опасной для них самих, ибо слишком взаимосвязанным стал мир. Именно тогда появилась концепция «оптимальной свободы», призывающая к ответственности индивидов и групп за последствия, которые могут иметь их действия для других. А это, по мысли авторов доклада, как раз тот вклад в дело мировой солидарности, который делает честь современному либерализму.

Экспертов группы Ласло заинтересовал и некий «марксистский социализм», представленный в одной строке именами Маркса, Ленина, Мао. В заслугу так понимаемому «марксистскому социализму» ставилось стремление к равенству всех людей, независимо от нации и пола, и к упразднению эксплуатации.

Наконец, последний пласт современного сознания — так называемые альтернативные культуры. «Думай по-новому, вернись назад» — таков был лозунг одной студенческой выставки в Цюрихе. Человек не должен быть эксплуататором природы и грабителем потомков. Поворот от гигантизма в организациях и потребностях к умеренности и бережливости в небольших коммунах («малое — это прекрасно») — важный вклад в общечеловеческие ценности.

Сельские коммуны (в Голландии, Уэльсе, Южной Франции) создавали бывшие горожане, пытавшиеся доказать возможность безбедной жизни на

основе безвредной для среды технологии, солнечной и ветровой энергии, совместного равного труда. Городские молодежные коммуны (которых только в ФРГ тогда было свыше тысячи) строились на уравнилельных, антииерархических принципах, иногда с чисто экономическими или религиозными целями, но «дух солидарности» всегда господствовал в них. Парадоксально, но антииндустриальная направленность альтернативных культур получила новый импульс благодаря величайшему техническому достижению века — выходу в космос, откуда Земля выглядела неким слабым очагом жизни в холодном пространстве. И вот такие построения поддерживались всем смыслом доклада, хотя справедливо отмечались экстремизм, извращения и другие опасные для общества проявления подобных субкультур.

Итак, методологическая проблема анализа глобального развития — разработка концепции человечества — оставалась нерешенной в обоих докладах. Авторы прибегли в основном к описательному фиксированию тех или иных частных особенностей человечества по ограниченным схемам, давая лишь его смутный образ. А это прямо сказалось и на постановке ими основных проблем современного им мира.

## 5. ПОСТЫДНЫЙ ЭГОИЗМ БОГАТЫХ

Рассмотрим теперь, как в представлении участников Римского клуба выглядит сложившаяся в мире ситуация, как они оценивали основные противоречия в нем, а также причины, их обусловившие.

Что вообще можно назвать проблемой для человечества? Каковы правила ее выдвижения и постановки? С этого должен начинаться любой научный анализ состояния человечества, отсюда должны вытекать и формулировки путей его дальнейшего развития.

Между тем в Римском клубе к методологии своих проектов интереса не проявляли. Видимо, источником вычленения проблем служили общественное мнение, сложившиеся представления и взгляды каких-то социальных кругов, которым симпатизировали сами лидеры данных проектов. Поэтому и возникли противоположные, во многом несовместимые позиции.

Логика проекта, разработанного группой Я. Тинбергена, такова: состояние человечества характеризуется вопиющим неравенством в развитии разных его частей, что, во-первых, несправедливо, во-вторых, чревато опасностью глобального конфликта, поэтому нищета, царящая в известных регионах, — это общая проблема человечества, и решение ее должно идти главным образом по пути перестройки отношений между странами мира. Во всех сферах отмечалось нетерпимое более неравенство между «бедными» и «богатыми» нациями. Под таким углом зрения авторы пытались рассмотреть «все элементы благосостояния человечества как материального, так и нематериального характера: от потребительских товаров до принципов справедливости, равенства участия и свободы» (с. 6).

Перед читателем разворачивается мрачная картина тяжелой нищеты большинства людей и нездоровых тенденций в развитии мира.

Итак, по Я. Тинбергеноу, основной порок мирового порядка — неравенство «бедных» и «богатых» наций. Необходимость и неизбежность перемен встали на повестку дня.

Изменились экономические условия в мире, особенно заметно выросла всеобщая взаимозависимость стран от промышленного, энергетического и сельскохозяйственного обмена. Многие высокоразвитые страны существуют только на привозном сырье. А «эффект ОПЕК»<sup>1</sup> распространился далеко за пределы так называемых отношений «Север — Юг». Уже никто не может укрыться на «островках процветания». «Третий мир» стучится в двери: иммиграция, терроризм, угроза иностранным инвестициям...

По-иному представляла себе проблемы нашего времени группа исследователей под руководством Э. Ласло. Как бы полемизируя с первыми работами Римского клуба, авторы доклада «Цели для человечества» провозглашали: «критические границы, противостоящие человечеству, — не физические, а человеческие» (с. 258]. Эти «внутренние границы» проявлялись в узости интересов, недальновидности планирования, недостаточной ответственности за глобальные процессы, все еще характерные для поведения жителей Земли. Мировому сообществу пора перейти к постановке и достижению долгосрочных, *глобально ответственных целей*. И когда человечество их осознает и примет, перед ним откроются новые горизонты, а именно большая справедливость и гуманизм, удовлетворение потребностей и самообеспечение народов. Но выход к названным горизонтам требует реформы существующих *способов* мышления и планирования, неуклонного и скорейшего движения всего человечества к мировой солидарности — главной из всех глобальных целей. За всю свою историю люди накопили немалые резервы для расширения и даже преодоления «внутренних границ». Как видно из «атласа целей», в сознании большинства людей развиты уважение и стремление к объединению, взаимопомощи и т. д.

## 6. АЛЬТЕРНАТИВЫ

Вопрос о том, куда именно идти человечеству, какими способами ему избавляться от гнетущих его проблем, пожалуй, самый острый и дискуссионный из всех названных ранее проблем. Он в максимальной степени связан с идеологической установкой исследователя, с его ценностной ориентацией. Вместе с тем выдвигание позитивных вариантов обычно венчает всю предыдущую систему рассуждений, фактов, аргументов. Поэтому авторы глобальных

---

<sup>1</sup> Имелась в виду акция нефтедобывающих стран по резкому повышению цен на экспортируемую ими нефть

проектов особенно дорожили именно последней частью своих разработок, рекламировали ее в названиях собственных работ.

Однако именно здесь исследователей поджидала одна из самых трудных методологических процедур. Поскольку речь идет о процессах большой общности, то авторы склонны были формулировать предлагаемые человечеству цели в категориях высокой абстракции, в духе всеобщего гуманизма и т. п. Когда же они вплотную подходили к разработке сценария перехода из одного состояния в другое, то сталкивались с необходимостью перевода общих понятий на операциональный язык измеряемых эмпирических показателей, что удавалось далеко не всегда. И вот тогда многие прокламируемые вначале ценности теряли свою реальность и не доводились до уровня решения конкретных задач. Так всегда случается, если концептуальные тезисы проекта не сопоставлены с возможностями их измерения.

Проследим, как это получалось у Я. Тинбергена. Авторы доклада провозгласили необходимость создания нового всемирного порядка, «при котором жизнь с достоинством и в благополучии становится неотчуждаемым правом каждого» (с. 4). Далее их ценностная позиция определилась в неконкретизируемом понятии «справедливого социального порядка». Наконец, читателя подводят к идее «гуманистического социализма» (с. 63), основанного на общечеловеческих ценностях, т.е. опять же на достоинстве, справедливости, участии и проч. Однако достижение подобных целей требует серьезных корректив в формах и методах развития человечества.

Один из центральных пунктов позитивной части доклада — критика «идеологии роста». С этим следует разобраться подробнее. Довольно часто, сетуют авторы, путают понятия «рост» и «развитие». Но разница между ними становится все более значимой. Вопрос отнюдь не только в том, сколько произведено, но и в том, как и что произведено. И это не тривиально. Ведь существует своего рода культ высоких темпов роста, успех развития страны обычно оценивают именно по этому показателю. Но массовая нищета, оказывается, вполне может существовать при высоких темпах роста. Валовой национальный продукт не есть показатель социальной удовлетворенности. Погоня за количеством, расточительное отношение к ресурсам неизменно оборачиваются манией потребления, которая ставит под угрозу важные человеческие ценности. «Пример массовой моторизации и проблема засорения дают два хороших доказательства саморазрушающейся природы философии роста» (с. 75).

Главное — структура роста. Такова альтернатива развития, выдвигаемая в докладе. То есть низкий рост при справедливом распределении может оказаться предпочтительнее. Повышение трудоемкости иногда целесообразно, если обеспечивает широкую занятость. Надо быть готовыми жертвовать высокой производительностью ради сохранения среды. Технологические успехи следует поверять социальной ценой. Поэтому у мелкие кустарные пред-

приятия с ручным трудом не всегда необходимо вытеснять автоматизированными гигантами, а продукты народных промыслов — синтетикой. Так что правильное развитие означает «ходить на двух ногах»: эффективность и социально приемлемую технологию.

В особенности эти призывы обращены к «третьему миру», где некоторые тенденции развития вызывают беспокойство, и в первую очередь — стремление подражать западным образцам. В докладе с тревогой отмечается, что это приводит к деградации национальной культуры, к разрушению человеческих ресурсов и ценностей.

В стратегии развития «бедных» стран важную роль должны играть «опора на себя», стремление к самообеспечению. Они призваны более рачительно использовать собственные возможности, не полагаясь только на помощь индустриальных наций.

Но и на «богатые» страны возлагается большая ответственность за судьбы человечества, за решение его проблем. Они нуждаются в переходе от господствующей в них «философии роста» к некоему «всеобщему благосостоянию», к подчинению технологии социальным ценностям, к переливу капиталов и продукции в «бедные» страны. Индустриальные нации настойчиво призываются к самоограничению, например, через определение верхних пределов потребления ценных продуктов питания (особенно мяса). Целая серия таких «максим» будет способствовать убеждению в том, что потребление свыше означенных пределов не только расточительно, но и предосудительно по отношению ко многим бедным и к своим потомкам.

На пути человечества к новому мировому порядку, согласно докладу, необходимо также новое толкование национального суверенитета. Центральная проблема здесь — «решения с внешним эффектом», когда действия одних стран вызывают непреднамеренные последствия для других. Со временем объем подобных решений с косвенными последствиями для других стран возрастает в результате все усиливающейся экономической, экологической и прочих взаимозависимостей. Один из примеров — последствия испытания французской водородной бомбы для Австралии и Новой Зеландии. Поэтому очевидной кажется неизбежность перехода от «территориальной» концепции суверенитета к «функциональной». Последняя означает добровольное регулирование поведения разных стран наднациональными авторитетами, т. е. совместно созданными органами или форумами, с учетом роли каждой страны в мировом равновесии. Отсюда же вытекает и принцип «общего достояния человечества» — интернационализации некоторых природных ресурсов (Мировой океан, атмосфера).

И все же главное — в необходимости снижения различий между «богатыми» и «бедными» мирами. Разница в соотношении доходов на душу населения между ними совершенно неприемлема, утверждалось в докладе, как в отношении человеческого достоинства, так и в связи с вероятной политической нестабильностью.

Здесь начинается изложение самого проекта желаемых изменений. Предлагаются три альтернативы развития человечества по трем параметрам: рост численности населения, доходы на душу населения и потребности в продовольствии.

Но те ли это индикаторы, которыми можно выразить понятие «гуманистический социализм»? А как же справедливость, равенство, достоинство, свобода каждого, которые были идейным стержнем концептуальной части доклада? Слов нет, человеческое достоинство немислимо без обеспеченности продовольствием и сносным доходом. Но также несомненно и то, что эти высокие ценности никак не исчерпываются указанными показателями. Ибо известно, что может быть много продовольствия и ни капли достоинства... Что же это такое: пока шла речь о целях работы, использовались категории, употребляемые для описания самого смысла человеческого существования, а дошло дело до планирования — все свелось к тоннам и долларам? Вполне понятно, что есть серьезные трудности и ограничения в конкретном выражении понятий большой общности, в переводе социально-философских категорий на операциональный язык. Но не следует ли тогда предварительно соизмерить возможности реализации исходной концепции с выводимой из нее программой?

Очевидный разрыв между концептуальной и расчетной частями делит всю работу Я. Тинбергена на две непересекающиеся линии, параллельно несущие разные сюжеты, причем читатель не получает уверенности в том, что движение по ним идет в одном общем направлении. Так, практическая часть излагается сценарным методом, предлагающим разные способы сближения «бедных» и «богатых» стран по упомянутым выше показателям. Весь процесс рассчитан на 42 года, и планируемые состояния должны быть достигнуты к 2012 году. Варианты А (I) и Б ориентированы на низкий демографический рост, в чем как будто бы заинтересованы все народы. Вариант А (I) к тому же рассчитывает на самоограничение развитых стран в росте своих доходов на душу населения не выше 1,2% в год, что ниже уровня их развития за последние десятилетия. Производство же продовольствия в мире в любом случае должно поддерживаться на уровне 3,1% прироста в год. Вариант А (II) предусматривает демографический прирост в пределах 0,1% во всем мире. По варианту Б рост среднегодового дохода на душу населения будет равен 5% в развивающихся странах и 3,3% в развитых, и тогда к 2012 году разрыв между ними снизится с 13:1 до 13:2. По вариантам А (I) и А (II) сокращение этой дистанции к тому же сроку дойдет до 13:4 (примерно 3:1). А это уже неплохо.

Но добиться поставленных целей нелегко. Для этого-то и нужно изменить мировой порядок, и не только экономический. Так, надо отработать механизм решений главным образом через наднациональные авторитеты, которые устанавливали бы лимиты на рост и потребление, облагали бы международными налогами за отклонение от них, загрязнение среды, оценивали



бы характер развития стран, регионов и т. д. «Третьему миру» следует усилить контроль над своими ресурсами, как это сделали страны ОПЕК, использовать зависимость индустриальных стран от своего сырья. Новый порядок предусматривает отказ «богатых» стран от части своей производительной способности, имея в виду скорейшее достижение равновесия в мире. Они должны заняться индустриализацией «третьего мира», улучшением там образования, управления. Им следует создавать специальные фонды для развития «третьего мира». Наконец, «богатым» странам пора перейти и к регулярным отчислениям из своего бюджета в пользу развивающихся стран, с тем чтобы довести их потом до 1,0% от валового национального продукта. Так представляли себе разрешение проблем современного мира авторы доклада Я. Тинбергена.

Э. Ласло фактически обходит проблему перевода концептуальных понятий в эмпирические показатели: его результаты есть следствие экспертных оценок. Как поступали сами эксперты, какими показателями и источниками они пользовались — неясно.

Доклад «Цели для человечества», как уже указывалось, выдвигал задачу достижения мировой солидарности на основе формирования у людей, а также социальных групп и правительств глобально ориентированного мышления в направлении четырех основных целей: безопасность, обеспечение продовольствием, оптимальное использование энергии и ресурсов, развитие. В докладе содержится также попытка оценить степень приближения к глобальным целям 19 развитых и развивающихся стран применительно к разным сферам национальной политики. Делалось это следующим образом: на страну составляется диаграмма, где каждую сферу политики изображает вертикальный прямоугольник, на нижнем конце которого, т. е. на «нулевой» точке, расположены антиглобалистские (читай: эгоцентрические, краткосрочные, с ограниченной ответственностью) трактовки целей в данной области; на верхнем, десятом делении — полностью глобально ответственные интерпретации тех же целей. Так, например, нижняя версия экономической политики означает: «установка на быстрый и недифференцированный рост», верхняя — «установка на избирательный рост, ориентированный на услуги»; соответственно, в сельскохозяйственной политике «нулем» оценивается «максимизация прибыли», а «десяткой» — «предпочтение технологиям, наиболее удовлетворяющим мировые потребности в продовольствии», и т. д.

Четыре указанные глобальные цели на *диаграмме* представлены несколько детальнее. Кроме того, внутри каждого прямоугольника изображены пять социальных сил (правительство, народ, бизнес, религия и интеллектуалы) в виде кружков разного диаметра (что отражает степень их влияния в данном секторе национальной политики) и на разных уровнях (что символизирует степень приближения каждой из них к глобальному мышлению). Более того, дается оценка глобальной ответственности по каждой сфере национальной

политики и выводится средний индекс этого признака для поведения страны в целом по той же десятибалльной шкале. Это попытка «выставить балл» каждой стране и даже внутринациональным группам.

Венцом всей работы служит набор «сценариев», демонстрирующих возможности совершения «революции мировой солидарности» — именно так называется в докладе процесс преодоления «внутренних границ» человечества и осознания им своих глобальных целей. Упомянутая «революция» провозглашается как «великий императив нашей эры» (с. 415), а пути ее осуществления мыслятся как варианты действий разных социальных сил (указанных выше) в направлении продвижения сознания всего общества к глобальной ответственности.

## 7. УЧЕНАЯ ПРОПОВЕДЬ?

Обратившись к социальным проблемам глобального развития, Римский клуб признал тем самым ограниченность «узкосырьевого» или чисто «экологического» подходов в рассмотрении судеб человечества, доминировавших в начале деятельности клуба. Однако истинного соединения «социологизирующего» подхода с ранее освоенными все же не произошло.

Ценными представляются соображения авторов о новых реальностях современного мира и их роли в развитии человечества: экономическая взаимозависимость, экологическое единство, общечеловеческие формы ответственности, организационное объединение и др.

*И* все же почему так заметен разрыв между значением, масштабом поднимаемых проблем и их научной проработкой? Возможно, к рассмотренным выше докладам вообще не следует предъявлять особых логико-методологических требований, имея в виду их морализирующий жанр?

В самом деле, доклады Римскому клубу вряд ли можно отнести к разряду научных исследований и разработок в принятом значении этих слов. И не только из-за нестрогости, даже отсутствия исходных определений, нетеоретичности, зыбкой аргументации, но в значительной мере из-за насыщенности текстов иррациональными элементами: опорой на веру и интуицию, идеализацию будущего и т.д. К тому же, насколько можно судить, авторы не рассчитывают на принятие своих рекомендаций в качестве практической программы деятельности правительств. Их задача скорее в «пробуждении» общественного мнения; они больше предназначены для того, чтобы вызывать к чувствам и долгу.

По-видимому, жанр рассмотренных работ следует охарактеризовать как особый вид социальной проповеди. Особый в том смысле, что занимаются этим профессиональные ученые. Это очень нужная проповедь, но свидетельствующая о преднаучном состоянии поставленного вопроса.

В пользу такого понимания жанра подобной литературы говорят и заметные в ней эсхатологические настроения (выраженные еще в работе Д. Медоуза),

чувства вины и сострадания, призыв к всеединству, морализация и т.д. Показателен в данном отношении и известный утопизм позитивной части докладов, стремление проектировать образ будущего как идеального, непротиворечивого состояния человечества.

Не исключено, что, обратись упомянутые авторы с подобными призывами, так сказать, в чистом виде, они не привлекли бы такого внимания; представленные же в научном обрамлении как специальные проекты, эти работы получают гораздо большую силу внушения и авторитета. Отсюда становится понятным, почему математическая, статистическая и вообще методическая часть глобальных проектов выглядит гораздо более продвинутой в сравнении с концептуальной.

Все еще прав А. Эйнштейн: человечество имеет мощные средства при весьма неопределенных целях.

\* \* \*

Таков идеализм Римского клуба: ученая проповедь моральных авторитетов. Что-то из их предложений дошло даже до решений правительств. Внимание к ним было всеобщее. Впрочем, некоторые идеологемы напрямую не соприкасались с повседневностью, они парили высоко над ней.

Совсем иная судьба у российского идеализма, разбившегося от столкновения с повседневностью, отторгнутого государственными решениями.

## Глава 15

# ИДЕАЛ ЭНТРОПИЙНЫЙ

**И**деализм нашего времени тоже мечется в границах повседневности, то и дело вызывая дезорганизацию в наименее синкретических точках. Да, там, где нехватка синкретики, действуют энтропики. Другое дело, что при этом они пытаются принять облик синергиков. Напомним, что синкретика — это защита, прочность, инерция; синергика — это подъем, обновление, высшие достижения; *энтропика* суть разрушение, порча и т.д. (см. часть I этой книги).

Когда на руинах советского государства формировалось новое, российское, то наибольший простор получили синергики — новые ценности, партии, организации, формы собственности и даже новые роли страны в мире. И конечно же, масса энтропиков: без синкретических ограничений они получили редкую возможность создавать контрсинергики, т. е. такие точки роста, которые «растрескивали» целое, создавали малое за счет разрушения крупного.

Самым ярким проявлением борьбы всех трех потенциалов была дезинтеграция Советского Союза, а затем и России. Наступившее безвластие Центра стало соблазном для регионалов укрепить себя, вплоть до отделения. Надо сказать, что любая империя сильна только жесткой синкретикой, силовыми обручами удерживающей целостность. Ни одна империя не смогла избежать попыток окраинных лидеров-энтропиков испытать ее на прочность. Даже в конце 80-х появились слабые, а потом уже и громкие заявления об особой государственности Приморья, Урала, Татарии, т. н. Калининградской области. Сильнее всего эта позиция была заявлена на Северном Кавказе, особенно в Чечне.

Поначалу ситуация выглядела довольно определенной в чисто политическом виде. Сплоченный народ, дважды подвергшийся жестоким экзекуциям

со стороны империи, едва ли не единодушно решил выйти из нее. Голос общественной совести России был на стороне сепаратистов. И голос этот был персонифицирован в личности Сергея Адамовича Ковалева, который к тому же состоял тогда на государственной службе у Центра. Если совсем кратко, то право на отделение, на национальное государственное самоопределение при таком подходе давалось едва ли не всем, а уж пострадавшим — тем более. Тогда все другие голоса государственников, т. е. сторонников сохранения российских границ звучали намного слабее. Наверное, единственным доводом последних, который общественность выслушивала в связи с возможным отделением Чечни, была угроза возникновения эффекта «падающего домино»: дескать, тогда отделения захотят и другие — прежде всего республики Северного Кавказа. И если их можно было удержать в границах России по экономическим причинам, то у Чечни была нефть.

Ведущая ценность по сути энтропийного идеала тогдашнего мышления правозащитников состояла в следующем: самоопределение для всех. Эта ценность не нова, ее использовали даже большевики, правда, перед революцией и в самом начале своей власти. Но ведь она довольно скоро вошла в коллизию с противоположной и всемирно признанной ценностью — нерушимостью послевоенных границ. К тому же сепаратизм показал свою враждебность некоторым передовым демократиям в Европе (Испания, Британия, Франция, Италия) и помимо них (Югославия, многие африканские государства). Для России же это было ново и еще не так много страдально.

## 1. ПРИЗЫВ И РЕШЕНИЕ

Но постепенно чистота чеченского прецедента стала затуманиваться, пачкаться огромным потоком криминала, покрывшим не только саму Чечню, но и выбросами его оттуда во всю Россию (знаменитые «чеченские авизо», убежища для уголовников, изгнание русского населения, рабовладение и особо жестокий рэкет в российском предпринимательстве, абречество, военная демократия и т.д.). Выдающиеся российские правозащитники склонны были списывать это все на издержки переходности, но власть вынуждена была искать решение. Энтропия нарастала стремительно отовсюду, но в первую очередь — из Чечни.

И благородные симпатии многочисленных тогда сторонников Сергея Адамовича к самоопределению пострадавших народов подверглись серьезным испытаниям, прямо-таки дискредитации, шедшей от защищаемой ими территории. Притом, что пока не было ни Буденновска, ни «Норд-Оста», ни Беслана, ни много чего еще.

На одной линии разошлись тогда граждане России: возмущение совести, с одной стороны, и тяжелая служба государства — с другой. У них разные ориентации: кого-то эта линия развела по противоположным лагерям, а кто-

то оказался на границе размежевания. Они видели правоту и вину и тех и других.

Призыв к совести, нравственности обращается к ценностям человеческой жизни — свободе, милосердию. А вот решение должно быть практично, чтобы его посредством преодолеть конкретные трудности. Действительно, большая разница, хотя и нет точных границ.

Призыв несет мораль — решение строится на технологии. Для одних неправ нападающий, сильнейший — мерзавец именно он. К защищающимся нравственные оценки не применяются, к ним испытывают только сострадание, даже уважение к их духовному порыву. Разве что «наивны, неопытны в политике...» — говорят о них.

Для других неправ нарушитель Порядка, противящийся власти. Последняя обязана пресечь такое сопротивление, в том числе и силой.

Призыв возвышает максимум: общечеловеческие нормы самоценны и непоколебимы. Квалифицированное решение всегда частично и относительно, оно в любом случае имеет и нехорошие последствия.

За провозглашение идеалов не надо отвечать. Их разделяешь или нет. Благородное слово безошибочно. За ним вера и чувство. А совершая практические действия, невозможно избежать просчетов, неудач. И ответственность за них предусмотрена правом и контролем.

В одном случае достаточно мнения или деклараций — устных или письменных. Их воздействие и последствия малоизмеримы, неявны. Воздействия же приказа, задания вполне очевидны, обозримы и оцениваются.

Поступки эти разнятся и по своей психологии.

Призыв больше реагирует на сильные эффекты, потрясающие события. Решение лишь тогда толково, когда упреждает потрясения, срабатывает еще при начальных признаках проблемы.

Призыв скорее отталкивается от негативных реалий, безобразий, жестокости. И ему принадлежат массовые симпатии, с ним духовная поддержка большинства. Решение ближе к рассудку, расчету, его сила — в конструктивности. Но им всегда недовольны, ибо всякое решение — успешно оно или нет — задевает чьи-то интересы.

Есть и статусные различия. Нравственное действие свободно, каждый в нем участвует от себя и добровольно. Управленческое действие предпринимается по должностной обязанности и других принуждает к следованию за собой.

Движимый лишь совестью, я чаще всего не вырабатываю конкретных предложений. Под влиянием этого чувства я могу указать только на что-то общее, универсальное. Но если на мне ответственность за решение проблемы, я должен глубоко входить в подробности, а в них-то и вязнут добрые намерения.

Тут есть сущностная дилемма. И она имеет свои практические следствия, о чем ниже.

## 2. УПРАВЛЕНИЕ И ПРОПОВЕДЬ

Призыв и решение в чем-то несовместимы.

Известна сила слова Андрея Дмитриевича Сахарова в защиту прав даже самых малых народов на местную автономию. В чем же тогда неудача его миссии по Карабаху? Какой народ имеет больше прав на самостоятельность и самоопределение в смешанных яселениях либо в районе, где одно село армянское, а соседнее — азербайджанское?

Разве не справедливостью руководствовалась власть, *объявив о* восстановлении прав сосланных при сталинизме народов? Но разве не привела эта справедливость к многочисленным схваткам между народами?

Радикальные реформы 1992 года опустошили многолетние накопления миллионов людей. Большинство из них уже не в состоянии за оставшуюся жизнь восстановить утраченное. Это, конечно, не было намеренным ограблением, как гневно восклицали пострадавшие. Но определенно и то, что масштабы этого бедствия и столь тяжелые жертвы не остановили реформаторов; не реагировали они и на обвинения в жестокости и ошибках.

Они были управляющими. Они обязаны были принимать решения, любое из которых в чем-то оказывалось очень неправильным.

Чеченская катастрофа терзала и совесть, и ум гражданина, она вызывала раскол в одной и той же гражданской личности. *И* как же можно было совместить нравственный зов и практическое решение? А если эта личность на государственной должности?

С. Ковалев и большинство политических интеллектуалов взывали к федеральной власти. Только ее они хотели образумить. Почему не обращались к тем же дудаевцам?

То ли их видели не вполне полноценными по разуму, то ли они были правы как перешедшие в оборону. Может быть, потому, что чеченцы предлагали переговоры, правда, сугубо на свой лад: то как президент с президентом, то при условии вывода войск.

Вывозили отвращение вранье и свирепость федералов. Но как, зная о неисчислимых страданиях его земляков, удавалось обходить гневом ликующую физиономию Джохара?! Объясните — как? Для этого надо было что-то сделать со своими чувствами и голосом.

Сергей Адамович отвечал на вопрос «АиФ» про Дудаева: он ведет себя как подобает военному. Безжалостно подставить свой измученный народ под неумолимую, чудовищную мясорубку — так подобает военному? И уж как военный Дудаев прежде всего должен был прикинуть соотношение сил.

В случае с С. Ковалевым мы имеем дело с важным и замечательным феноменом: заступничеством. Это из того дорогого, что осталось в России. Выполнение этой роли совсем не обязывает к государственному или управленческому мышлению. Заступничество — функция общественного чувства.

И тогда упомянутые здесь парадоксы объяснимы. Ибо призыв — одно, а решение — другое.

Однако все же каждое из них имеет свою патологию: в одном случае это морализаторство, в другом — некомпетентность.

Заступничество нетехнологично и не может быть встроено в выработку решения, а только способно влиять на него из недр общества. Народному заступнику вряд ли можно найти какую-то роль даже в переговорном процессе. А если даже он и будет в нем участвовать, то сменит свою роль.

Невероятным также кажется и восприятие некоторыми нашими интеллектуалами-государственниками всего хода сражения с Чечней и террора в Буденновске в частности. «Нельзя допускать унижения русского народа!» Справедливо. Но можно ли допускать это по отношению к народу чеченскому? Глухое невнимание, бесчувственность в межнациональной сфере — интеллигентно ли это? На заносчивости своего этноса, культе «своих» порядочного государства не построишь.

### 3. ОБЪЕКТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Представим: ничего не предпринималось бы еще два-три года. Точно, что Грозный не стал бы менее грозным для соседей, выброс преступности возрос бы, усиливаясь технически и организационно.

И тогда не миновать удивления: о чем же раньше-то думали, куда смотрела власть? Так же, как теперь сетуем об оставленном Дудаеву в 1992 году оружию или о советских деньгах, уплывших из Эстонии туда же вместо Москвы. Спихватились.

Почему это армия должна работать лучше, чем другие? Демократизация после краха сверхдержавы ее коснулась так же, как и всех. Учителя, беспомощные перед детьми, врачи, едва терпящие пациентов, — всюду всеобщий непрофессионализм. У армии оттуда же брак. Только у нее он — потоки крови. И вот одни неумехи набрасываются на других — попрекает лысый плешивого, что у того волос нет...

Конечно, несравнимо: у одного — дети не слушаются, у другого — солдаты и жители массами гибнут. Работники-то все одинаковые — работа разная. Если у нас руководствоваться принципом «не умеешь — не берись», мы и трамвая не сделаем. А так — гремит и вихляет, но везет же.

Какие избиратели, такие и избранники. Чего вы хотели от президента, который удивлялся, что одна из главных составляющих его работы — регулярно объяснять гражданам, почему он поступает так или иначе? Ну, не умел он это делать. Хотя и обязан был. Или генералы город взяли — так только не оставив от него камня на камне.

И каждый, кто вечером перед телевизором хватается за голову, пусть сделает то же самое утром у себя на работе.



В Ленинанкане через неделю после памятного землетрясения я слышал требования: судить таких строителей, у которых швы не так сварены, балки неправильно положены. А почему же их, а не учителей, воспитателей? Не порядки и нравы, по которым безобразие стало обычным делом?

Чечню было очень жаль. Уже третью экзекуцию устраивала ей центральная власть. Однако на этот раз дудаевщина сильно провоцировала Москву: хищение колоссальных денег и нефти, непрекращающиеся бесчинства внутри Ичкерии.

Возможно, там действительно преобладали люди с существенно иными ценностями, с иным отношением к своей и чужой жизни. Это было бы их собственным делом, есчи глобальная взаимозависимость современного мира не связала бы накрепко даже далекие народы.

Я был бы не против отделения Чеченской республики, если бы избравший свою власть народ спокойно и взвешенно выразил такое желание. Да, я считал это возможным. Лучше, чем воевать. Разумеется, пришлось бы договариваться обо всех условиях.

Но республики в тогдашней Чечне не было. В каком-то порыве она наложила на себя руки Дудаева. Став в безнадежно агрессивную позу, получила в ответ то, что пока за это получают везде (Афганистан — от США, Ливан — от Израиля, Аргентина — от Британии, Югославия — от НАТО). Просто в других странах это делают и грамотнее, и милосерднее. А в какой мере в Чечне действовал народ и в какой — самозванцы, стало видно позже. Но никакой субъект Федерации не должен превращаться в ее объект. И очень слабое утешение, что данное превращение произошло в смутное время между СССР и СНГ.

#### 4. ТРЕТЬЯ ПОЗИЦИЯ?

Призыв и решение, к сожалению, раздельны. Но есть выразительные примеры их сращения.

Когда-то, еще в начале Перестройки, шахтеры на площадях своих городов и поселков выдвигали несусветные требования о зарплате и проч. Их первых лидеров толпа выплескивала с ходу: «Пусть Петро пойдет в обком (министерство, профсоюз) и добьется там!» Петро уходил вдохновленный. Ему предлагали расчеты, описывали последствия. Он старался разобраться. Уже без настроения возвращался на митинг: «Не, ребята, так, чтобы уж совсем, — нет, не получается. А вот по-среднему — надо требовать\*. — «Купили Петра! Ах, он такой-разэтакий, кто бы мог подумать, Давайте Николая пошлем, он непродажный». Теперь вникал Николай — с тем же результатом. Несколько поколений лидеров сменилось у шахтеров за месяц-другой, пока они не поняли: «оттуда» многое видится иначе, особенно если тебе решать.

Помните, с чем Черномырдин пришел на пост премьер-министра? В Верховном Совете он провозгласил рынок без лавочников. При нем лавки особенно размножились и очень похорошели.

Непримиримый Рыбкин одним из последних покинул обстрелянный Белый дом. Приняв ответственность, он эволюционировал до сотрудничества с президентом. Притом с таким достоинством, что заявил себя тогда пожалуй, лучшим кандидатом в преемники Ельцина.

Впрочем, есть и обратные варианты. Гайдар, к примеру. Будь он у власти сейчас — разве говорил бы о ситуации в Чечне: «Только переговоры»? Объяснял бы: переговорам этим цена двое суток, никто конкретно ситуацию там не контролирует и т.д. Такая разница совершенно естественна и неизбежна. Но в конфликтном обществе всякое противостояние опасно. Поэтому между призывом и решением ищут связи. Например, обмен местами их носителей. Профсоюзным вожакам предлагают пойти в министры труда, «зеленым» — возглавить муниципалитеты. И наоборот: перешедшие в оппозицию министры и премьеры формируют теневые кабинеты. Они вырабатывают варианты преодоления тех же проблем, которыми занято и действующее правительство. Или же тех, которые оно просмотрело, недооценило.

Иногда надежды связывают с выдвижением как бы суперличности на место главы государства. Так можно понять обращение молодых политиков к А. Солженицыну<sup>1</sup>.

Но есть еще одна возможность возведения моста между призывом и решением. Экспертиза! Независимая, внепартийная и многосторонняя экспертиза.

Понятие и статус эксперта у нас еще не привились, не состоялись. Ясно, что свои эксперты будут у всех заинтересованных сил. Нужны немалые старания для формирования института авторитетной экспертизы, обладающей не только серьезным знанием, но также и своим стилем. Подбор ее участников — самостоятельная и непростая процедура вовлечения уважаемых профессионалов, с которыми вынуждены были бы считаться все, независимо от занимаемых постов. Эксперты — это не управляющие, не судьи, не ораторы. Это специалисты по распознаванию и решению проблем с соответствующей специализацией. Они не станут принимать решения или их оценивать. Они проконсультируют. И только. Хотя бы по принципу «что произойдет, если...».

Не будем преувеличивать. Подобная экспертиза должна стать не столько общей позицией, сколько мнением. Высококвалифицированным, но мнением. А мнений всегда будет несколько.

И все же экспертиза есть антагонист аппаратности — главного прибежища бюрократии, Аппаратность — власть сотрудников, она делает невидимым механизм выработки решения, запутывает ответственность за него. В плену

---

<sup>1</sup> «Независимая газета» от 11.01.1995.

аппаратное™ сгнуло немало общественных авторитетов. И речь идет не только об одном способе преодоления вечного соблазна выдать аппаратный интерес за общественный. Люди часто путают Родину с начальством (М. Е. Салтыков-Щедрин).

Зря мы не учитываем, что правовое государство держится на высокой экспертное™ самого общественного мнения. Но до этого надо дойти.

Экспертиза нуждается в технологии. Подобным случаям соответствует переговорная технология, уже довольно развитая и весьма распространенная в мире. Но у нас не жалуют профессионалов, управленцы у нас — самоучки-любители. А жаль. Тут есть важный ресурс.

Об этом ресурсе речь пойдет специально.

## Глава 16

# ИДЕАЛ СИНКРЕТИЧНЫЙ

Очередь этого идеала наступает после накопления исторического опыта. В переходных процессах, в окружении более опытных и мудрых стран такое накопление происходит намного быстрее, чем это было в свое время у них. Интеграционные, охранительные потребности и тенденции начали набирать силу вокруг идеи центризма. Авторство этой идеи стали приписывать себе едва ли не все основные политические силы уже к 2005-2006 годам — кто-то декларативно, кто-то де-факто. И это означало тягу их к устойчивости, прочности Порядка и ко всяческой стабилизации как исходному условию роста благополучия.

Синкретические настроения проявились, как ни странно, и в государственной экономической стратегии. Смотрите: раньше наши государственники очень расстраивались из-за преобладания сырьевой экономики над инновационной, постоянно признавали его причиной отсталости, какой-то национальной неполноценности, обзывали Россию «сырьевым придатком Запада». И вдруг — замечательное *преображение недостатка в преимущество*. Теперь, оказывается, мы никакой не придаток, а энергетическая держава! И именно мы снабжаем Европу важнейшим источником их благополучия — углеводородами. Иначе говоря, существующее положение предлагается не только закрепить, но и признать конкурентным преимуществом России в мировом разделении труда. Это ли не синергичное решение — превращение «минуса» в «плюс» (см. в главе 2 типологию решений по их качеству)?!

В новом синкретическом идеале тоже есть свои ценности, пока недостаточно осознанные и проявленные. На мой взгляд, их две — это *договороспособность* и умение *делать Дело*. Первая означает отказ от резких форм борьбы, от воинственных и экстремальных методов и переход к соглаше-

ниям, к обмену позициями, к взаимопониманию. В частности, это выразилось в признании примата одной партии и едва ли не в культе президента. Вторая ценность прямо связана с первой: наконец надо браться за решение назревших задач. Появился большой спрос на деловых людей, идет поиск лучших ЛПР (лиц, принимающих решения). К тому же крайние фланги сделали все, чтобы показать свою неделовитость, бестолковость даже. Как только их просят конкретизировать лозунги, разъяснить, что это значит практически, то они либо бегут от ответа, либо обещают дать его лишь после взятия власти.

Итак, идеал центризма, основанный на договороспособности и Деле, наверное, надолго утвердился на нашей Земле. Остается кое-что подровнять и чему-то еще научиться для общего согласия.

Теперь вопрос: а о чем может договориться абсолютное большинство? Ответ печален: только об *утилитарных ценностях* — о росте потребления, безопасности, здоровье... Утилитаризм необходим и преобладает на тех этапах истории, когда общество исстрадалось, устало от поисков себя, своей идентичности. Так что это начало нового этапа развития — начало необходимое, хотя и не вдохновляющее.

## 1. 10-80-10

В развитом и спокойном обществе обычно устанавливается равновесие всегда разных интересов на каком-то общем поле совпадений. Скажем, работодатель и работник после многолетних сражений и взаимных угроз приходят к историческому выводу: им обоим нужен этот завод, как и они друг другу. Или — власть и граждане. Когда-то люди начинают понимать, что есть такие вещи, которые никому конкретно не нужны, но государство без них не проживет. Налоги, к примеру.

Малоимущие жители спокойно сосуществуют с крупными собственниками не потому, что им нравится такое неравенство. Опыт предыдущих поколений и более нетерпеливых народов убедили их, что перераспределять — себе же дороже. Но и богатство перестало кичиться и чваниться. Оно готово взять на себя большее бремя расходов. Хотя бы для того, чтобы не создавать вокруг агрессивную среду, угрозу самому себе. Известно, как неустойчиво такое равновесие, оно то и дело смещается. Зато восстанавливается по заранее договоренным нормам [правилам, законам]. Абсолютное большинство согласно не столько с контрастами в обществе, сколько с нормами их регулирования.

Везде маятник общественных симпатий качается: правые отработывают свой ресурс и уступают страну левым для продвижения ее на следующей дистанции уже их средствами. Постепенно периоды колебания маятника сокращаются, ибо меньшей становится разница в средствах. Лейбористы и консерваторы, социал-демократы и христианские демократы — «слон» и

«ослик» учатся друг у друга, перенимают успешные идеи. Цель ведь давно едина: благосостояние.

Так что маятник вариантов качается все больше в центре. Центр — он всегда лево-правый. И когда представители 80% населения договариваются о том, что нужно им всем, тогда складывается общественная норма: работать поочередно на благосостояние.

Но нормой тогда следует признать и по 10% на краях. Нормально и то, что при сильном смещении равновесия (если маятник почему-то отошел дальше нормы в любую сторону и, хуже того, задержался там ненормально долго) процент крайних возрастет сверх всякой нормы.

Однако народы, на которые мы заглядываемся, пришли к такой норме как к историческому выводу, пройдя положенные стадии. У нас же сейчас борьба именно фланговых гигантов. Они предельно раскачивают маятник — до слома часов. Но есть надежда, что не сломают. Общество, обладающее здоровым социальным инстинктом, формирует центризм как новую для нас норму общественной жизни.

## 2. ЦЕНТР — ЭТО ГДЕ?

Четыре пятых наших избирателей можно собрать вокруг тех, кто умеет делать Дело. Центризм — идеология практичных, умеющих.

Реальное дело обладает замечательным свойством центрировать даже азартных противников, если они хотят и могут его делать.

Вот областные депутаты: едва сойдутся — сразу в боевую стойку. А стали решать, как найти место для постройки туберкулезной больницы (местные жители везде против), — и остались те, кто действительно хочет найти общее решение. Практика — хороший селекционер.

Вспомните пример из предыдущей главы, когда шахтерам предлагали выбирать представителей и вместе с властью искать ресурсы: они сами убеждались в том, что какие-то из их требований выполнить возможно, а какие-то — нет. Разве не поучительны примеры приглашения оппозиционеров в правительство, где они становились хорошими деловыми партнерами?

Вовлечение в выработку общих решений всех заинтересованных сторон есть верный путь расширения центризма. В точке реальной ответственности гасятся крайности, различий на поле сотрудничества — все меньше.

Центризм ориентируется на умеренность, т. е. избегает завышенных целей, агрессивности, радикализма. Это идеология для сильных и спокойных характеров, способных к самоограничениям в полемике, без шараханий и отчаяния. «Быстро и много» — такое остается на краях. Центризм есть *культура меры*.

В рамках деловых норм мерой вещей становится эффективность. Каков продукт, где результат, что за польза от выступлений, проектов, постановлений? Это и есть главный пункт прагматичного подхода к современной

политической жизни, на который живо реагирует огромное большинство россиян.

Что же входит в Дело центризма?

Сначала надо признать, что 15 лет не прошли зря. Главное — созданы основные институты совершенно нового государства. С сильным сбоем, но заработал рынок, Россия открылась внешнему миру, произошла переориентация предельно милитаризованной промышленности и т.д. Совсем немало. При всех просчетах можно утверждать: вряд ли у кого-нибудь из критиков реформ переход к демократии и рынку получился бы лучше. Вместо этих ошибок были бы другие, но тоже тяжелые. Ведь кто бы ни взялся за реформы такой глубины, все были бы новичками.

Но и стадия центризма наступает тогда, когда пройден путь, который приходится на долю радикалов. У них своя, куда менее благодарная, но тоже необходимая роль: дать сильный импульс, начать движение, исчерпать свой ресурс и уйти. Очень маловероятно, что центристы были бы востребованы раньше, пока маятник еще не завершил ход вправо. После многолетнего абсолютизма левых надежды были обращены, естественно, к их антиподам. Теперь же массовое сознание сориентировалось между крайностями. Пришло время фарватера.

На этом маршруте главная задача — создать макроусловия для микроэкономики. Надежное благосостояние могут обеспечить только успешные предприятия (производственные, торговые, инфраструктурные).

Конкретнее говоря, в экономике это означает поиск и поддержку эффективного собственника. В начале пути считалось очевидным, что любой собственник лучше государства. Теперь надо уточнять. Массово-акционерная форма в наших условиях оказалась слишком отчужденной от работников. Значительная часть наемного директората неконструктивна, пока она не вовлечена в существенную собственность.

В финансах это означает, конечно же, укрепление рубля. Действительно, денег в обороте должно быть больше, но денег стабильных. Монетарная политика здесь альтернативы не имеет.

В государственном строительстве это означает законность. Она далеко не сводится к законопослушанию. Многих законов нет или они устарели. Исполнение законов прямо пропорционально их качеству. Так что законотворчество не менее злободневно (см. главу 7 «Легизм»),

### **3. ОТ ПОЛЕМИКИ К ДИАЛОГУ**

Подобные ценности совпадают с интересами столь большого количества людей, что к ним в поисках электората стягивается все больше политиков. Правда, приходят они с дальних флангов, принося с собой принятую там конфликтотоманию. Навязчивая конфликтность, неуживчивость глубоко входят в нашу политическую культуру, где различия понимаются как враждебность.

Когда-то, еще в советское время, я разговорился в Вене со служащим гостиницы. Был канун парламентских выборов. Я спросил: «За кого собираетесь голосовать?» Он ответил, что еще раздумывает. «А за компартию?» Он быстро сказал: «Нет». — «Значит, вы против коммунистов?» — «Почему? — изумился он моему заключению. — Я не против них, я не согласен с ними». Вот так: советский вопрос — венский ответ. Я спрашивал издали, из мира конфронтационного мышления, где «не согласен» значит «против». Увы, сейчас ничего не изменилось.

В нашей культуре слабы навыки дебатов, нет к ним привычки. Между тем даже словесное взаимодействие сторон имеет несколько вариантов. Это полемика, где участвуют заведомо противники, обменивающиеся взаимными обличениями. Это дискуссия с борьбой аргументов, убеждением. И это диалог, необходимый для обмена информацией, мнениями для лучшего понимания друг друга (см. об этом главу 26). Что из вышперечисленного преобладает в нашей политике? Вот именно...

Диалога очень не хватает в отношениях не только между дальними флангами российской политики, но и между довольно близкими группами. Они все неплохо овладели только полемикой — самой драчливой формой взаимодействия. Им нужны чрезвычайные события, чтобы решиться на диалог, недолгий и нервный.

Особенно болезненно сказывается отсутствие коммуникабельности по линии власть-народ.

Досадно и удивительно, сколь недемократичны в этом отношении наши демократы. Ведь единого слова в простоте не скажут. Даже самые талантливые из них почему-то не в силах понять, что держать власть в открытом обществе можно только на виду, постоянно и понятно (обязательно и то и другое!) рассказывать гражданам, почему и как они приходят к тем или иным решениям. Иногда оглушенные бедами люди не принимают изменения только потому, что не понимают их смысла.

У государства должен идти постоянный переговорный процесс с обществом, с разными его слоями, достигшими успеха, и пострадавшими группами. Учет и согласование интересов будут продуктом таких переговоров по всем азимутам.

#### **4. А НАША ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОСТЬ?**

Когда-то П. Чаадаев в своих думах о России поставил географические условия определяющими в ее истории. Имелось в виду, что на пространстве гигантского и разнообразного континента мы оказались в самом дальнем углу его. После царя и СССР границы страны сдвинулись дальше на Восток и Север, в этот огромный и холодный угол Евразии. Зато усилились экономические и электронные связи. Но не человеческие. Раньше роль ограничений выполняли заперты, теперь — бедность. Дальше — значит дороже.



Такая территориальная изоляция от общения с другими народами привела к запоздалому *вступлению* нашей страны *во всеобщий* исторический процесс. Если прав великий философ, то мы идем в одном направлении со всеми, но с некоторым запозданием.

Это очень важная идея. Ибо тогда многие наши язвы не есть признак какого-то вечного неудачничества, а всего лишь этап, который надо пережить, как его по-своему переживали другие.

Для России в переходный момент важно деление не столько на левых и правых, сколько на способных войти в переговорный круг и тех, кого центристская власть вовлечь в него не сможет. Она обязана достучаться до большинства общественных сил (партий, профсоюзов, конфессий, этносов, регионов, бизнесменов, директоров, журналистов и т.д.) и до самого массового партнера — избирателя. Сюда не попадают только «тоскующие палачи» (А. Ахиезер) со своим манихейским делением мира на «свет» и «тьму», «своих» и «врагов». Жажда палачествовать выводит их из круга общественных переговорщиков как не способных ни к диалогу, ни к дискуссии. Они умеют только ненавидеть.

Заслуживают сочувствия те, кто не может принять несовершенство мира, социальные мечтатели, верующие, что идеалы воплотятся в жизнь. До них должен дотянуться переговорный процесс, хотя они далеки от прагматики.

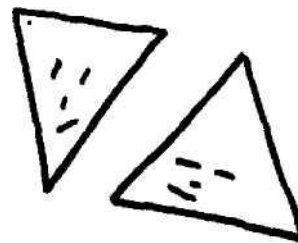
А предмет переговоров?

Одна из особенностей России — тяга к идеалам. Они обладают огромной подъемной силой, но тяжело сочетаются с повседневностью. И сейчас опять складывается ожидание новой общенациональной идеи. Центризм может предложить обществу работать не над очередным идеалом, а над образом будущего страны через 5-8 лет. Будущего как желаемого, так и возможного. И тогда работа пойдет по согласованию сценариев и программ достижения конкретных параметров этого образа будущего, так или иначе неизбежно касающихся благосостояния граждан в самом широком смысле слова.

Как мы договорились в главе 9, бедность бывает экономическая, а бывает социальная. Бедность социальная проявляется в нехватке или неразвитости общественных механизмов, порядка, норм, опыта гражданского взаимодействия. Недостаток навыков в создании договорного порядка компенсируется сильным лидерством.

Мы — лидерское общество. За рубежом когда-то говорили, что Россию легче представить без народа, чем без царя. И сейчас от личности первого руководителя страны у нас все зависит гораздо больше, чем в других странах Европы. Поэтому поиск нового лидера составляет особую заботу и риск.

Привлекательность кандидата в президенты для массового избирателя зависит от того, насколько широко он охватывает разнородные интересы и насколько силен его потенциал согласования расхождений. Сейчас наибольший шанс — для личности надпартийной, но опытной в деле, имеющей *результаты, личности «переговорной»*. *Таковы ориентиры поиска.*



## Часть V

---

# НЕУПРАВЛЯЕМОСТЬ

- Проклятие нереализуемости
- Границы управляемости (опыт измерений)
- Саморазрушающиеся процессы
- Управленческий эксперимент

Именно здесь кончается любая *синкретика*. Отсюда ее атакует множество энтропиков.

Как-то я участвовал в проведении семинара для заместителей министров Российской Федерации. После общего вступления участникам было предложено разойтись по группам. Я руководил группой по управляемости. Чем привлекла их эта тема? Один из них дал ответ, к которому присоединились все остальные: «Сейчас самая большая угроза для России — потеря управляемости страны».

Этот тезис постоянно повторяется руководителями нашего Отечества еще со времен Перестройки. А до нее говорили о том же, но тихо, келейно. Ничуть не реже звучат жалобы на угрозу потери управляемости от руководителей предприятий. Иногда они прямо так и формулируют заказ на управленческое консультирование. Бесспорно, здесь лежит один из мощных источников дезорганизации.

# ПРОКЛЯТИЕ НЕРЕАЛИЗУЕМОСТИ

В предыдущих главах уже говорилось об искаженном понимании управляемости на всех уровнях власти. Здесь самое место разобраться с этим глубже и конкретнее.

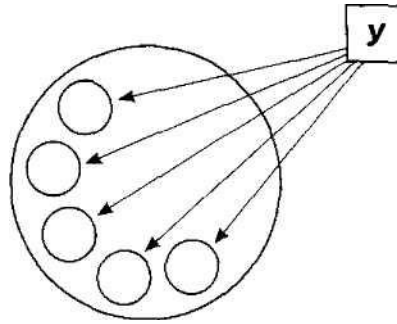
### 1. СУТЬ ПОНЯТИЯ

Что такое управляемость?

Любая оргсистема имеет в себе управляющую и управляемую подсистемы. Первая стремится максимально контролировать вторую. Вторая поддается этому отчасти. Так это и есть суть дела. *Управляемость есть та мера, степень контроля управляющей подсистемы над управляемой, которую она способна осуществлять по отношению к управляемой.* Или давайте наоборот: управляемость есть та степень самопроизвольности, независимости управляемой подсистемы, которую она может позволить себе по отношению к управляющей. В этом соотношении и заложена фундаментальная проблема социального управления: борьба управляющей подсистемы за контроль, а управляемой — за независимость.

Тут нас подстерегает соблазн: по максимуму усилить пошаговый контроль над всеми процессами в организации. Соблазн этот настолько велик, что большинство руководителей в нашей, да и во многих других странах основные силы тратят на тотальный контроль (см. рис. 17.1). В чем их ошибка?

Управление состоит далеко не только из целенаправленного воздействия, как думают многие руководители и написано в вульгарных учебниках. В действительности оно включает в себя три компоненты.



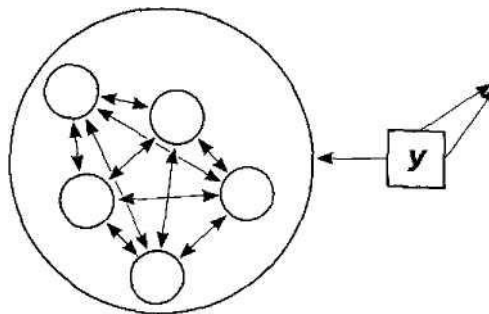
У— целенаправленное воздействие **Рис. 17.1.**

#### Прямое управление через приказы, задания

Первая компонента — это именно *целенаправленное воздействие* в виде приказов, заданий, рабочих планов.

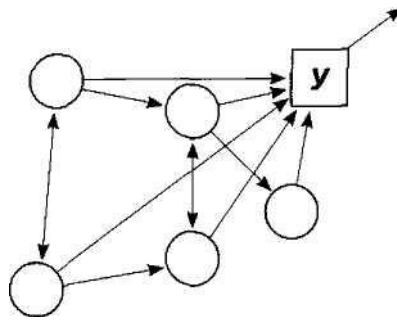
Вторая компонента — *это самоорганизация*: любой коллектив, любая человеческая общность неизбежно и стихийно вырабатывают в себе какие-то нормы отношений; группируются по интересам, симпатиям, антипатиям; распределяют друг друга *на* невидимой шкале престижа; строят свое поведение на взаимном сравнении и взаимовлиянии (см. рис. 17.2). Это естественно и неизбежно — от этого просто некуда деться. Но ведь одновременно самоорганизация есть дармовая организационная энергия, с которой нужно просто научиться обращаться. Коль скоро самоорганизация все равно происходит, то не лучше ли ее «подключить» к целенаправленному воздействию, т. е. использовать для целей организации?

Третья компонента — это *организационный Порядок*, т.е. те правила, структуры, функции, бизнес-процессы, которые целенаправленно вносятся в организацию для ее стабильности, устойчивости. Грамотное управление



У— целенаправленное воздействие **Рис. 17.2.**

#### Управление с использованием самоорганизации



У — целенаправленное воздействие **Рис. 173.**

### Синергичное построение организации

заинтересовано в том, чтобы максимальное количество целевого воздействия перевести в ранг организационного Порядка по принципу: *больше правил, меньше заданий*. Тогда управление организацией будет напоминать режим «автопилота»: все работают по правилам, и только в нестандартных ситуациях руководители переводят ее на «ручное управление».

Но синергичный уровень развития организации предполагает такие мотивацию и вовлеченность персонала в ценности и цели управления, когда каждый работник ориентируется на общефирменные достижения.

Обеспечение высокой управляемости в том как раз и состоит, чтобы найти правильное место и меру для каждой из компонент управления, когда руководители организации заняты прежде всего разработкой стратегии и идеологии фирмы с использованием самоорганизации и организационного Порядка.

Откуда же берется неуправляемость?

Она начинается прежде всего с несовершенства организационного Порядка, когда люди плохо понимают, чего от них хотят и по каким правилам они работают и взаимодействуют. Конечно, любой, самый совершенный организационный Порядок когда-то устаревает, и управление должно его непрерывно обновлять. Кроме того, внутри организационного Порядка возможны противоречия и пустоты: ведь все не распишешь, все ситуации не предусмотреть. Но если есть развитая командность, общие ценности и цели, то сотрудники будут сами компенсировать эти пробелы и действовать достаточно согласованно. Тем не менее работа над организационным Порядком всегда должна быть в поле зрения руководителей. По моим оценкам, примерно 20% времени руководителей должно уходить именно на это. Ибо несовершенство организационного Порядка — важная причина дезорганизации.

Другая причина потери управляемости состоит в рассогласованности целей и действий подразделений и сотрудников из-за их низкой мотивированности на общефирменные цели. Так бывает, когда руководители по

каким-то соображениям подбирают на фирму персонал с низкой достижительной мотивацией, тех, кто согласен на малую оплату и неважные условия труда, но без особой ответственности за результаты. Или же руководители не умеют определять функции, формировать управленческие и исполнительские команды и поэтому слабо используют потенциал своих сотрудников.

Еще одна распространенная причина неуправляемости состоит в неясности целей. Часто на фирме сотрудники знают только собственные узкие задачи и не связывают их выполнение с общими целями просто потому, что таковых нет либо они до персонала не доведены.

Причиной потери управляемости могут быть и те виды организационных патологий, о которых уже шла речь раньше. Например: рост без развития, конфликтность, автаркия подразделений, бессубъектность, стагнация и др.

Но есть еще одна причина потери управляемости, на которой следует остановиться специально.

## 2. РЕШЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Как граждане и обыватели мы с недоумением видим, как правильные вроде бы решения правительства, парламента и президента не доходят до реализации, просто не выполняются. А иногда выполнение государственных решений сопряжено с такими потрясениями, что сами их авторы вынуждены гасить социальные пожары, возникающие как следствие их действий.

По-моему, самая явная управленческая неудача — это административная реформа. Да, государственный аппарат очень быстро увеличивается, и структура его усложняется, а оптимизация его остро необходима. Но почему начатые были изменения через некоторое время обратились вспять? Скажем, было решено, что каждый министр будет иметь не больше двух заместителей, а главе правительства достаточно одного. И что же? Теперь некоторые министры получили по четвертому заму, а премьер-министр — трех. А история с монетизацией льгот? Пенсионеры надолго запомнят мучения с ее осуществлением.

Практически происходит отказ от идеи страховой медицины, на которую возлагалось столько надежд, и мы возвращаемся к прежнему прямому бюджетному финансированию больниц и поликлиник.

Возьмем другую ветвь государственной власти — судебную. Исполняемость судебных решений составляет чуть более 50%.

А что команда президента? Там есть Главное контрольное управление, которое признается, что Указы Президента РФ выполняются немногим больше чем на 40%.

То же можно сказать и о парламенте. Масса законов, принятых Государственной Думой и Советом Федерации, не финансируются и не исполняются. У них в ходу даже такое понятие: «спящие законы».

Так что проклятие нереализуемости мрачной тучей висит над нашим госаппаратом, а значит, и над всеми нами. Реформы спотыкаются о менеджмент.

Каковы же причины неосуществляемости решений?

На первое место я поставил бы *управленческие предрассудки*, коими пропитано мышление высших руководителей государства. Очень скупо, конечно, для демократической страны, но иногда они все-таки дают публичные разъяснения, и по ним можно судить об особенностях управленческого мышления. Среди этих предрассудков лидирует культ контроля. Например, для реализации национальных проектов привлекаются все многочисленные контрольные организации: правительственные, президентские, парламентские, Счетная палата, прокуратура, МВД, различные инспекции, агентства и службы. Уже одна только координация действий такой армии контролеров потребует, по-видимому, создания сверхвысокой контрольной инстанции, чтобы они хотя бы не мешали друг другу и дали возможность работать самим контролируемым объектам.

Такие действия базируются на представлении, что важнейшая составляющая реализации решений — контроль. Но это неверно. Гораздо сильнее действует заинтересованное исполнение, т.е. мотивация исполнителей на результаты и Порядок их работы. Другой предрассудок — структурный фетишизм. Он проявляется в простой, хотя и, наверное, подсознательно работающей формуле, вошедшей в привычку еще с советских времен: возникла проблема — создадим организацию. Та самая организационная патология, которая в одном из предыдущих разделов этой книги называлась «господство структуры над функцией».

Или такой вопрос: откуда, из какой управленческой науки было взято суждение, что у министра должно быть только два заместителя? Свидетельствую с полной ответственностью: нет такого положения в науке. Нормы управляемости, т.е. оптимальное число подчиненных у одного руководителя, определяются совершенно иначе.

Снова о скандальной монетизации льгот. В управленческой науке хорошо известна и отработана методология инновационного эксперимента, предназначенная как раз для радикальных изменений в ситуациях высокой неопределенности. Чего стоило взять несколько городов разного типа и отработать там в малых масштабах процесс такого нововведения? Тогда гораздо легче было бы обнаружить и компенсировать непредвиденные последствия, а уже потом в более зрелом и подготовленном виде распространять это новшество на остальные города. Почему не прибегли к такому методу — совершенно непонятно.

Итак, основная причина проклятия нереализуемости состоит в непонимании того факта, что *осуществляемость решений есть отдельная, самостоятельная стадия управленческого процесса*, который требует своих методов и специфической проработки. Мышление же нашего госаппарата

все еще сводится к тому, что управление есть принятие решений. Выше я старался показать, что это не так.

У меня нет исследований по проблемам управляемости нашего государства, но как консультант по управлению я провожу замеры, диагностику управляемости в бизнес-организациях, в том числе и на крупных предприятиях. Полагаю, что есть большая степень подобия этих процессов и проблем на обоих уровнях: уровне организации и уровне государства.

Предлагаю эти материалы в следующей главе.



## Глава 18

# ГРАНИЦЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ (ОПЫТ ИЗМЕРЕНИЙ)

Уже говорилось, что Порядок, целостность, устойчивость, управляемость организации образуют ее синкретику. Она — самостоятельная ценность любой организации. Для достижения и поддержания ее изобретаются все новые и новые структуры, кодексы, информационные технологии, способы контроля и т.д. Это синергики для синкретики.

Почему же управленческие нововведения, предназначенные стать мощными синергиками, превращаются в энтропики? Об этом и пойдет речь.

Целевое управляющее воздействие в процессе своего существования сталкивается с некоторыми границами, преодоление которых оказывается или невозможным, или неэффективным. Эти границы имеют, условно говоря, субъективное и объективное происхождение, ибо их ставят, с одной стороны, знания об объекте, т. е. планирующая способность управления, а с другой — свойства данного объекта, его природа. Каковы же эти границы?

Прежде всего — это реальная *сложность управляемого объекта*. Огромное разнообразие элементов, отношений, интересов, способов поведения, их разнокачественный, многомерный характер могут намного превышать контролируемую способность управления. Поэтому в нем и используются разные приемы упрощения объекта, уменьшения его сложности. Основной из таких приемов — стандартизация (формализация) организационных связей и норм. Посредством нее разнообразие объекта сводится к зафиксированной структуре задач, статусов, зависимостей и т.д.

Типичные организационные стандарты — должность, соподчинение, права, обязанности, зарплата и т.п. Они образуют единую формальную структуру, на которую и направляется управляющее воздействие. Подобного рода стандартизация довольно эффективна, ибо посредством нее органи-

зации придается устойчивость, возникает связь каждого с организацией как целым и т.д. Однако возможности ее ограничены. Так, многие виды труда не поддаются нормированию. Безличность формальной структуры делает невозможным учет конкретных проявлений служебного поведения работников. Не могут быть жестко запрограммированы и внутриорганизационные отношения, в том числе деловые. Исследования в области управления организациями показывают, что *расхождение между формальной и действительной структурами отношений* закономерно возникает вследствие некоторой консервативности первой и высокой изменчивости второй. Да и сами стандарты — формально закрепленные нормы — обычно допускают колебания «от» и «до», а ужесточение их за известными пределами становится дисфункциональным.

Иначе говоря, объект социального управления неизбежно оказывается шире контролируемой его части.

## 1. НАДЕЖНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ

Целевое управляющее воздействие, как правило, реализуется в форме решений, принятие и осуществление которых составляют основные этапы управления. Качество же решения определяется прежде всего его рациональностью, т. е. степенью соответствия требованиям организационной ситуации и целям управления. Первое условие для этого — надежность *информации*. Наиболее «слабым местом» информации является ее неполнота. В последнее время стало очевидно, что избыток информации вызывает не меньшие трудности, чем ее недостаток. Для современного управления в число важнейших выдвигаются проблемы избирательности информационных каналов, поиска и отбора строго определенного рода информации, нужной для конкретного решения, специфической для каждого уровня управления и т.д.

На рациональность решения отрицательно влияет запаздывание информации, что нередко случается в сложных многоуровневых системах. Угроза устаревания информации уже при ее поступлении проявляется в своеобразном парадоксе управления — решения о будущем принимаются на основании информации о прошлом. Еще одним важным аспектом надежности информации является ее достоверность. В каналах управления искажения информации могут происходить как по техническим (ошибки, помехи), так и по социально-психологическим причинам, главная из которых — наложение на содержание передаваемой информации личного или группового интереса. Причем даже в рамках автоматизированных систем сохраняется такая опасность, поскольку в качестве датчика первичной информации наряду с приборами нередко выступает человек. В системах, рассчитанных на техническую точность приборов, субъективно-ценностные «добавки» могут стать источником серьезных искажений. Совмещение технических систем с

человеком, выступающим в качестве источника и передатчика информации, а еще в большей степени — в качестве субъекта решения, представляет серьезную проблему для управления.

## 2. ТРУДНОСТИ ИСПОЛНЕНИЯ

Серьезные границы управляемости ставит перевод решения в практическое действие. Выполняемое решение имеет два аспекта — логический и практический. Первый выступает в виде плана, второй — в виде его воплощения в жизнь.

Проблема состоит в том, что обе эти составляющие зачастую не совпадают, расходятся. Это, конечно, связано с планирующей способностью организации, но есть и другие причины, вытекающие из самого механизма реализации.

Даже перевод принятого решения на язык приказа часто вызывает трудности из-за многозначности языка, когда одну и ту же фразу, особенно формализованную, можно трактовать по-разному. И таких переводов решение претерпевает несколько: приказ трансформируется в распоряжения, затем в задания, наряды и т.д. Эта цепь превращений затрагивает не только форму, но и содержание решения.

Осуществление решения — процесс нелинейный. Он находится под отклоняющим воздействием ряда факторов: наложение различных интересов, одновременное осуществление других решений, переход из одной формы в другую и т.д. Вследствие всего этого возникает своего рода закономерность: результат осуществления решения в той или иной степени обязательно отклоняется от первоначального содержания самого решения.

Многочисленные наблюдения, исследования показывают, что полностью осуществляется лишь часть управленческих решений, еще часть их реализуется с изменениями. Разумеется, удельный вес неосуществленных решений может значительно варьировать, что в целом присуще даже самым совершенным системам управления социальными организациями, и в таком смысле он выступает как границы управляемости.

Прогнозирование — главная функция управления, которая во многом определяет его эффективность. Однако вероятностный характер всякого прогноза ограничивает его точность и оставляет место непредвиденному. Оно может проявиться по-разному, но в целом фактически неизбежно. Таковыми его делают ограниченность возможностей прогнозирования и сложность организации.

Разнообразие непредвиденных явлений велико. Большую группу составляют явления, принципиально непредвидимые на уровне современных знаний об управлении. В следующую группу входят явления, непредвиденные вследствие частных недостатков прогнозирования, ошибок, низкой квалификации и проч. Далее назовем непредвиденные последствия самих управленческих решений, т. е. своего рода побочные продукты управления. Воз-

можны и другие классификации: по времени (внезапные, нарастающие), по степени контролируемости (поддающиеся регулированию и неуправляемые), по значению для организации (благоприятные и вредные), по происхождению (имеющие источник внешний или внутренний) и т. д.

Известное «сопротивление» управлению оказывают сами работники. Стремление к свободе, многогранность интересов, индивидуальные черты характера, вступая в противоречие с узкими рамками их роли в организации, объективно заставляют работников формировать собственные, неформальные структуры. По отношению к управлению они выступают как своего рода «встречные организации». Часть такой неформальной организации непосредственно с ним взаимодействует (позитивно или негативно). Это значит, что, ставя себе задачу организовать какой-то коллектив, управление обязательно должно иметь в виду, что тот по-своему уже организован или будет организован. Такая «встречная» организация может стать «попутной» для управления, но полного совпадения здесь быть не может. К тому же социальные отношения не поддаются оперативной перестройке, и не только в силу высокой инерционности, но и по причине своей особой целесообразности.

Значит, существуют как субъективные, так и объективные границы управляемости в целом и в организациях в частности. Может быть, это и неплохо. Может быть, мы должны радоваться тому, что объект всегда богаче модели, действительность всегда отклоняется от плана, а контроль всегда частичен.

Разумеется, границы управляемости нельзя абсолютизировать, их необходимо рассматривать конкретно: в зависимости от развития знаний об управлении, от уровня и культуры организационных отношений и т.д. Они подвижны и могут расширяться, прежде всего — за счет совершенствования самого целенаправленного управляющего воздействия.

### 3. УЧАСТИЕ В РЕШЕНИЯХ

Границы управляемости можно расширить без ущерба для работников организации. Это созвучно современности. Ведь в переходных процессах исключительно важно обеспечить расширение социальной базы радикальных преобразований. Так и в управлении: **надежность и осуществляемость управленческих решений тем выше, чем больше вовлечены в процесс выработки те, кому и предстоит их выполнять.** Ключ к расширению управляемости лежит в различных вариантах совместных, в том числе организационных, решений, актуальных для их участников.

Совместными мы называем такие решения, которые взаимосогласованы, предполагают единство действий и исполнение самими участниками **выработки** решений.

Совместные решения такого рода различаются составом участников и способами взаимодействия их между собой, сферой применения, обязательностью и т.д.

Для групповых решений их субъекты подбираются обычно самим лицом, принимающим решение, и сводятся им в разовый коллектив, предлагающий свое решение поставленной перед ним задачи. В такой группе возникает межличностный обмен информацией, аргументами и т.д. Но выработанное таким образом решение не считается обязательным для руководителя, ибо он обычно оставляет за собой право единоличного решения задачи, и роль группы здесь только вспомогательная. Эффективность групповых решений складывается из синергии, когда общая результативность выше суммы вкладов каждого, а также из большей заинтересованности и активности членов группы в осуществлении решения, принятого с их участием. У этого метода есть своя уязвимость, прежде всего склонность многих членов группы принимать аргументы и мнение кого-либо из более статусных или активных членов ее. Метод групповых решений имеет прямое отношение к современному управлению и способен значительно повысить управляемость организаций.

На деловые совещания приглашаются участники, каждый из которых представляет и отстаивает интерес собственного подразделения, отчего для таких совещаний характерна внутренняя позиционность, привнесенная извне, решения там вырабатываются посредством обмена мнениями в должностных рамках при участии руководителя, за которым остается последнее слово. Такие совещания позволяют охватить многие аспекты обсуждаемых проблем, но на них сказываются заведомые статусные преимущества участников и их фактическая делегированность от своих служб и функций.

Метод совместных решений имеет свои недостатки (сложность процедуры принятия решения, определенная его «усредненность», значительные временные затраты и др.). Однако нельзя спорить с тем, что он современен, демократичен, эффективен с точки зрения как качества решения, так и его выполнения.

Решающее же преимущество такого метода в том, что он обращен к работнику, его активности и творческому потенциалу. Поэтому метод совместных решений вполне может быть назван гуманистическим. Благодаря своей «человечности» он значительно смягчает основное противоречие организационных отношений между личностными и безличностными, формальными факторами производства.

#### **4. ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА РЕШЕНИЙ**

Консультантов и руководителей издавна интересует поиск показателей и методов оценки эффективности управления предприятием. Сложность состоит в определении удельного веса, роли организации управления в итогах

работы предприятия, ибо в успех дела вносят свой «вклад» и техническая оснащенность, и квалификация рабочих, и стабильность планов и т.д.

В целом управляемость может служить одним из интегральных показателей функционирования социальных организаций, эффективности управления ими. И нынешний уровень исследований в этой области позволяет наметить некоторые подходы к измерению данного показателя.

Наиболее общим из таких измерений было бы, по-видимому, исследование соотношения между целями организации и достигнутыми результатами — относится ли это к широким плановым задачам или отдельно взятым управленческим решениям. Однако такое измерение должно складываться из ряда частных. Среди них — анализ *качества* принимаемых решений и степень их осуществляемое<sup>TM</sup>, оценка состояния производственного коллектива по уровню конфликтности — сплоченности, степень совпадения — расхождения между формальной и действительной организационными структурами, уровень дисциплины и т.п. Выведение на этой многофакторной основе «коэффициента управляемости» позволит сравнивать разные организации по данному признаку.

Подобные разработки имеют целью вскрыть слабые звенья в системе управления и повысить его общую эффективность.

Однако наиболее важно измерить управляемость по критерию *осуществляемости управленческих решений*.

Отношения по управлению наиболее полно проявляются в процессах принятия и осуществления управленческих решений. Можно утверждать, что названные два процесса составляют *основное* содержание деятельности в сфере управления. Поэтому вопросы качества решений, их эффективности приобретают приоритетное значение при измерении управляемости.

## 5. ТИПОЛОГИЯ РЕШЕНИЙ

Исходная задача здесь — определение самого понятия управленческого решения, выделение его специфики. Разумеется, каждый человек так или иначе занят принятием каких-то решений: поступить или нет на работу в данную организацию, выполнить тем или иным способом трудовую операцию и проч. Это *индивидуальные* решения, касающиеся лишь одного человека и им же принимаемые, т.е. решения типа «сам за себя»,

Возьмем другой случай. Конструктор, технолог, экономист по характеру своей работы решают различные производственные вопросы, касающиеся содержания труда нескольких или многих людей на предприятии. При этом сами они часто не имеют ни одного административно подчиненного им лица. Это тип *инженерных решений*, сущность которых состоит в «решении задачи» вне зависимости от управления людьми.

*Управленческое же решение* представляет собой формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении

которого помимо субъекта решения участвуют и другие ее сотрудники. Такое решение есть элемент отношений руководства — подчинения, т. е. оно принимается «за других» и выступает как проявление власти в организации. Принятие такого решения означает определение необходимости и цели предполагаемого изменения, а также включение его в систему организационных отношений; осуществление управленческого решения подразумевает наличие в нем плана реализации и деятельность по достижению цели.

Таким образом, из всех решений, возникающих в организации — индивидуальных, инженерных и управленческих, — нас интересуют только последние. Но управленческие решения, в свою очередь, также отличаются огромным разнообразием. Причем оснований для их типологий может быть несколько.

За основу типологии управленческих решений может быть принят индивидуальный вклад субъекта решения в содержание самого решения, что показывает степень влияния руководителя на организацию вообще. Или же — подходу с другой стороны — можно говорить о степени выполнимости решения, что может свидетельствовать о границах воздействия руководителя на организацию.

Существует ряд решений, которые любой руководитель независимо от его личных качеств не может не принять и, более того, принимает с вполне определенным содержанием. Например, возник на заводе случай производственного травматизма, и директор неизбежно издает приказ, где кратко описывается характер случившегося, делаются необходимые выводы и пострадавшему назначается компенсация. Весь порядок принятия этого решения строго регулируется соответствующими правилами, и любой директор — энергичный или пассивный, передовой или отсталый, опытный или новичок, издаст один и тот же приказ, примет одно и то же решение. И это потому, что содержание такого решения полностью определено законом.

Но есть и другие решения: они могут приниматься или не приниматься — на усмотрение руководителя, а если приниматься, то в том или другом варианте и т.д. Их появление и содержание во многом зависят от мнения, позиции руководителя по данному вопросу, индивидуального стиля его работы. Например, это различные поощрения работников, должностные перемещения и т.п. Исходя из сказанного, можно построить следующую типологию:

1. Решения, жестко детерминированные, на содержании которых индивидуальные особенности руководителя не сказываются совершенно или сказываются незначительно. В этом случае личность субъекта решения как бы «не втягивается» в процесс его принятия, поскольку содержание решения предопределено организационными условиями

(законом, инструкцией, распоряжением вышестоящей инстанции и т. д.). Такие решения могут быть *двоякого рода*:

- а) стандартизованные, рутинные (о выдаче очередной заработной платы, увольнении работника через месяц после подачи им заявления, выплата пособий по профзаболеваниям и проч.);
  - б) производные, вторичные, т. е. принятые во исполнение, в развитие других решений и неизбежно вытекающие из них (ранее принятых, «спущенных» извне и проч.).
2. Решения «инициативные», так сказать, не жестко детерминированные, содержание которых предполагает индивидуальный вклад субъекта решения. Диапазон колебаний при этом может быть значительным, что для организации имеет важные последствия. Здесь также можно выделить две разновидности:
- а) ситуационные, имеющие преимущественно эпизодический или локальный характер (поощрения, наказания, назначения и проч.);
  - б) реорганизационные, т. е. направленные на изменение какого-либо организационного целого (перераспределение ресурсов, разработка новых задач, изменение административной структуры, ремонт и проч.). Понятно, что такие решения также в какой-то мере детерминированы (предопределены и лимитированы) внешними и организационными условиями (экономикой, технологией и т. д.).

Именно последняя группа управленческих решений — 26 (реорганизационные) представляет основной интерес, так как эти решения включают в себя организационное проектирование и наиболее связаны с личным вкладом руководителя. Удельный вес таких решений в общем объеме управленческих решений сравнительно невелик: по данным некоторых исследований, число изданных по ним приказов колеблется от 5 до 30% от общего числа. Замечено, что на количестве приказов сказывается отраслевая специфика (в машиностроении их больше, чем в химической промышленности); зависимость здесь обусловлена также и стилем руководства, стабильностью организации, ритмичностью производства и другими условиями.

Весьма существенным основанием для типологии решений является ориентация решения на поддержание организационного Порядка или на его развитие, изменение. Также значительным представляется распределение решений по объему охватываемого ими организационного пространства; касается оно одного человека, бригады, участка, отдела, цеха, всего предприятия; *по времени действия*: разовые, долгосрочные, постоянно действующие, что указывает на степень временного контроля, на планирующую способность управления. Необходимо иметь в виду и то, что одни решения требуют более или менее длительного периода осуществления и определенных усилий для этого; осуществление других — прямое следствие



самого акта их принятия (например, назначить на должность, объявить благодарность и т.п.).

В качестве критерия дифференциации решения можно принять фактор участия разных категорий работников в его принятии. В этом смысле выделяются два крайних «полюса»: решения единоличные и решения групповые, между которыми существует континуум разных сочетаний того и другого: с учетом мнений специалистов, с учетом мнений исполнителей, предоставление информации и права решения отдельным подчиненным и т.д. Любая из выделенных таким образом групп решений может быть структурирована внутри себя по соответствующим сферам управления: технология, ремонт, кадры, сбыт и все остальное, в том числе и в зависимости от отраслевой специфики предприятия. Разумеется, перечень оснований для типологии управленческих решений здесь не исчерпан, его можно продолжить<sup>2</sup>.

Таким образом, очевидно, что классификация решений оказывается многофакторной, причем разные линии деления их пересекаются между собой. Так что если попытаться составить таблицу возможных оснований, то получится сложная матрица, в которой каждое конкретное решение должно будет рассматриваться с самых различных точек зрения. При проведении диагностики нет, конечно, необходимости включать все вероятные критерии дифференциации решения, а лишь те, которые вытекают из специфики поставленной проблемы и консультационных задач.

Нужно отметить, что анализ управленческих решений чрезвычайно информативен с точки зрения исследования эффективности управления предприятием. Такой анализ дает представление о распределении управленческих усилий по разным внутриорганизационным вопросам, о способах их разрешения, о стиле руководства коллективом и т. п. В управленческих решениях фокусируются основные цели, интересы, противоречия, характерные для жизнедеятельности организации, социальных отношений внутри ее. Из методов диагностики здесь предпочтительны: анализ документов (текстов приказов, распоряжений, планов оргтехмероприятий, протоколов заседаний), фиксированное наблюдение (фотография рабочего дня руководителя, совещаний), экспертные оценки (определение эффективности решений, путей повышения их качества), интервью (выяснение особенностей поведения руководителей).

## 6. МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ

Эта методика отработывалась на разных крупных предприятиях<sup>2</sup>, в ней использовались два основных метода: анализ документов и оценка осуществле-

<sup>1</sup> Например, письменные и устные, общие и частные, принятые на том или ином организационном уровне и т. д.

<sup>2</sup> В работе участвовал В.Т. Мухаметдинов.

ния решений с привлечением экспертов. В качестве документов, фиксирующих решения, использовались тексты приказов, распоряжений и планов оргтехмероприятий (планы ОТМ), принятые на уровне всего предприятия за какой-то период времени: не менее чем за квартал, не более чем за два года. Все решения подверглись классификации, в основу которой была положена степень влияния руководителя на содержание решения, возможность его личного вклада в последнее.

Как было видно из этой рассмотренной ранее классификации, диапазон собственных действий руководителей предприятий ограничивается второй группой решений. Причем для решений типа 2а характерно то, что их осуществление обеспечивается самим фактом их принятия. Поэтому из всех решений для исследования отбирались только решения типа 2б. В рамках этой группы рассматривались все относящиеся к ней решения, т.е. выборка была сплошной.

Каждое такое решение подразделялось на задания — одно задание одному лицу. Задание принималось за элементарную составляющую приказа, распоряжения, плана ОТМ и служило *единицей количественного измерения*. Содержание каждого задания анализировалось в сочетании со следующей дополнительной информацией.

**1. Сфера действия решения** (сфера управления). По приказам и распоряжениям выделяются следующие сферы управления:

- 1) производство — задания относительно производственной деятельности основных и вспомогательных цехов;
- 2) финансы — задания по выделению средств на проекты, зарплаты, премии и т.д.;
- 3) снабжение — задания по снабжению, хранению, транспортировке материалов и оборудования;
- 4) сбыт — задания по складированию, хранению и сбыту основной и попутной продукции, выпускаемой предприятием;
- 5) ремонт — задания по работам, связанным с ремонтом технологического и вспомогательного оборудования, с техникой безопасности, а также работы, связанные с предупреждением загрязнения внешней среды;
- 6) кадры — задания по подготовке и переподготовке кадров по бытовым, жилищным, санитарным вопросам и т.д.;
- 7) коммуникации — задания по вопросам транспорта, связи и информации;
- 8) организация — задания по изменению или введению новых правил работы, отчетности, вопросы делопроизводства и т. п.

Возможно выделение и других сфер.

По планам ОТМ в силу их специфики выделились иные сферы управления:

- автоматизация производства;
- прогрессивная технология;
- экономия энергоресурсов;
- модернизация оборудования;
- механизация производства;
- экономия сырья и материалов;
- повышение качества продукции;
- улучшение условий труда;
- предупреждение несчастных случаев;
- предупреждение профзаболеваний;
- охрана природы.

*II. Автор решения* — тот, кто вносит проект приказа, распоряжения, его фамилия, должностной статус.

*77/. Степень выполнения:* выполнено — не выполнено, в срок, с переносом срока; выполненными считаются только те задания, которые осуществлены не позднее срока, указанного в решении.

*IV. Причины невыполнения* — вина исполнителя, непредвиденные явления, порок решения.

Для проведения экспертизы степени выполнения и причин невыполнения решений создавались небольшие группы из квалифицированных инженеров, работающих на предприятии, которые были специально проинструктированы и обучены консультантами. Экспертиза чаще всего проводилась вскоре по истечении сроков выполнения заданий, «по горячим следам». Оценка выполнения заданий давалась на основе непосредственного ознакомления с результатом выполнения задания: визуальной оценки состояния материальных объектов, документов и проч., беседы с рядовыми исполнителями (рабочими, конторскими служащими). Беседы с ответственными исполнителями (указанными в тексте решения) служили лишь дополнительным источником информации.

## 7. ОСУЩЕСТВЛЯЕМОСТЬ РЕШЕНИЙ

Осуществляемость решений — весьма проблемная сфера жизнедеятельности наших организаций. Однажды я провел опрос трех групп специалистов, которые выступили у меня как эксперты по такому вопросу: какова общая осуществляемость решений на российских предприятиях и как соотносятся разные причины невыполнения решений.

Таблица 18.1

**Оценка осуществяемости решений на российских предприятиях  
разными группами экспертов**

Руководители предприятий	Руководители подразделений	Преподаватели- консультанты
Общая осуществяемость решений		
65%	60%	50%
Причины неосуществяемости решений <i>Исполнительская дисциплина</i>		
15%	16%	11%
<i>Непредвиденные явления</i>		
15%	8%	17%
<i>Пороки решения</i>		
5%	16%	22%

Что показывает эта таблица? Руководители предприятий оценивают управляемость предприятий несколько выше, чем руководители подразделений и специалисты по бизнес образованию и консультированию (приглашены были именно те преподаватели бизнес дисциплин, которые занимаются и практическим консультированием). Каждый свои 100% должен был разделить между объемами осуществляемых и неосуществяемых решений и между разными причинами неосуществяемости решений. Мы видим довольно низкие оценки общей осуществяемости этих решений, но сильные различия в оценке доли такой причины их невыполнения, как пороки, ошибки в самих решениях. Независимые преподаватели-консультанты считают эту причину главной среди других причин невыполнения решений, а руководители подразделений ставят ее на равный уровень с исполнительской дисциплиной.

Теперь вернемся к описанию нашей методики измерения управляемости по критерию осуществяемости решений.

Исходя из сказанного формулировались следующие частные задачи: измерение соотношения общих объемов осуществления — неосуществления решений в масштабах организации как целого; измерение осуществяемости решений по различным сферам управления; определение сравнительного влияния различных причин неосуществления решений; выявление зависимости осуществления решения от различных факторов его принятия: источник выработки, участие исполнителей, качество самого решения.

В выборочную совокупность попало 334 изданных решения, в том числе 81 приказ (общее число приказов — около 1000 в год), 51 распоряжение, 192 пункта планов ОТМ. Во всех этих решениях оказалось 850 заданий, в том числе в приказах — 488, в распоряжениях — 170, в планах ОТМ — 92 (один пункт плана ОТМ приравнен к одному заданию). Исследование позволило

оценить степень осуществляемое™ решений, выявить основные причины их невыполнения, а значит, и резервы повышения управляемости предприятия<sup>1</sup>.

В целом выполняемость заданий составила 61,8%, в том числе по приказам — 58, по распоряжениям — 74, по планам ОТМ — 59,4%. Следует отметить, что это довольно успешное предприятие.

Из более частных измерений сначала выделялось определение соотношения между количеством выдаваемых заданий (это обозначалось как «внимание») и результативностью, выполняемостью их («воздействие») по разным сферам производства.

При некоторых общих чертах эти формы решений имеют и существенные различия. Если приказ направлен на разрешение узловых, кардинальных задач, то распоряжение не выходит за рамки частных, вспомогательных вопросов, конкретных ситуаций. С этим и связан отмечавшийся выше факт более высокого процента осуществления распоряжений, чем приказов. Различие между этими формами решений еще более отчетливо обнаруживается в соотношении между «вниманием» к различным сферам управления и фактическим «воздействием» на них (табл. 18.2).

Таблица 182

**Соотношение объема «внимания» и фактического «воздействия» приказов и распоряжений**

Сфера управления	«Внимание», % заданий		«Воздействие», % выполнения	
	Приказы (488 заданий)	Распоряжения (169 заданий)	Приказы (285 выполнений)	Распоряжения (126 заданий)
Производство	24,2	41,8	52	85
Снабжение	7,2	16,7	69	78
Сбыт	3,6	—	66	—
Ремонт	20,0	26,8	57	62
Кадры	17,7	5,3	75	55
Коммуникации	6,6	4,1	50	43
Организация	20,7	5,3	50	77

Особенно ясно обнаруживается это различие в такой сфере управления, как «производство» (и в приказах, и в распоряжениях), занимающей первое место по объему «внимания» (24,2 и 41,8%), но по своему фактическому «воздействию» указанная сфера сохраняет это место лишь в распоряжениях (85%), а в приказах оказывается на пятом месте из семи (52%). В приказах большое внимание (второе место) уделяется организационным вопросам (20,7%), но по выполнению (50%) эта сфера разделяет со сферой «коммуни-

<sup>1</sup> Анализ результатов был проведен совместно с Н.И. Лапиным.

кации» два последних места. Напротив, в распоряжениях этим вопросам уделяется немного внимания (5,3%), но осуществимость их значительно выше (77%). В сфере ремонта низка осуществимость как приказов, так и распоряжений (57 и 62%). Наиболее высокий процент выполнения приказов — в таких сферах, как кадры (75%), снабжение (69%) и сбыт (66%). Распоряжения же наименее удовлетворительно выполняются по вопросам коммуникаций (43%) и кадров (55%).

Еще более показательны данные о соотношении объема «внимания» и фактического «воздействия» на такой форме решений, как планы ОТМ. Это решения еще более перспективного характера, чем большинство приказов. Как видно из таблицы 6, именно по данному виду решений обнаруживается сильная отрицательная связь между объемом «внимания» и фактическим «воздействием».

Наиболее четко прослеживается эта отрицательная связь по таким сферам<sup>1</sup>: предупреждение несчастных случаев — 17% всех заданий (первое ранговое место) и лишь 36% выполнения (одиннадцатое место); автоматизация производства — 13% заданий (второе место) и 46% выполнения (девятое место); внедрение прогрессивной технологии — 12% заданий (третье место) и 61% выполнения (шестое место). Напротив, наибольший процент выполнения заданий — в тех сферах, которым в планах оргтехмероприятий уделяется меньше всего внимания. Повышение качества продукции и улучшение условий труда — 6% заданий (девятое-десятое места) и 82% выпол-

Таблица 183

**Соотношение объема «внимания» и фактического «воздействия»  
планов оргтехмероприятий**

Направление мероприятий	«Внимание», % от 192 заданий	«Воздействие», %
1. Автоматизация производства	13	46
2. Прогрессивная технология	12	61
3. Экономия энергоресурсов	7	78
4. Модернизация оборудования	4	37
5. Механизация производства	9	72
6. Экономия сырья и материалов	10	79
7. Повышение качества продукции	6	82
8. Улучшение условий труда	6	82
9. Предупреждение несчастных случаев	17	36
10. Предупреждение профзаболеваний	7	54
11. Охрана природы	9	59

<sup>1</sup> Само выделение этих сфер в силу особенностей планов оргтехмероприятий производилось иначе, чем по отношению к приказам и распоряжениям; они представляют собой скорее стратегические направления управленческой деятельности.

нения (первое-второе места), а также вопросы экономии энергоресурсов — 7% заданий (седьмое-восьмое места) и 78% выполнения (четвертое место).

Характерно, что предупреждению профзаболеваний уделяется такое же небольшое внимание, как и экономии энергоресурсов, но выполнимость заданий в этой сфере значительно ниже — 54% (восьмое место). Ниже всего выполнимость заданий по вопросам предупреждения несчастных случаев (уже отмечалось) и модернизации оборудования — 37% (десятое место); последней сфере и внимание уделяется самое незначительное — 4% заданий (одиннадцатое место), что объясняется «молодостью» предприятия, уже оснащенного современной технологией.

Приведенные выше данные позволяют сделать вывод о наличии определенной связи между характером решений и их осуществимостью: *чем крупнее вопросы и чем более длительного времени требует их решение, тем ниже их осуществимость*. Возникает необходимость рассмотреть конкретные причины невыполнения различных видов решений. Анализ дал возможность разделить все причины невыполнения заданий, содержащихся в приказах, распоряжениях и планах ОТМ, на три основных вида: вина исполнителя, порок решения, непредвиденные явления. Удельный вес (%) каждого вида причин невыполнения заданий в общем объеме невыполненных заданий по всем видам решений (приказы, распоряжения, планы ОТМ) таков (%):

<i>Непредвиденные явления</i>	39
<i>Порок решения</i>	33
<i>Исполнительская дисциплина</i>	28

Как видим, наиболее значительной причиной невыполнения заданий, содержащихся в решениях, оказываются *непредвиденные явления*. Эта причина характеризуется двумя видами факторов:

- 1) организационной неопределенностью, которая вызывается разного рода срывами работ из-за ненадежности внешних и внутренних связей. Это в значительной мере обусловлено:
  - невыполнением обязательств или поставок и изменением заданий внешними по отношению к данному предприятию организациями;
  - несогласованностью действий различных подразделений внутри предприятия;
  - авариями и поломками;
- 2) непланируемыми изменениями:
  - в период подготовки задания или в ходе его реализации произошли события, сделавшие его выполнение в новых условиях невозможным;
  - нецелесообразность выполнения задания не могла быть предвидена в процессе его подготовки, т.е. развитие производства, например

изменение производственных условий, технологии, поставка нового оборудования и т.д., сделало выполнение задания ненужным, нецелесообразным.

Удельный вес (%) каждого из этих факторов в общем воздействии причины «непредвиденные явления» на невыполнение решений таков (%):

<i>Организационная неопределенность</i>	66
<i>Непланируемые изменения</i>	34
— события, сделавшие осуществление задания невозможным	18
— события, сделавшие осуществление задания нецелесообразным	16

На втором месте по значимости воздействия на неосуществление заданий оказывается *порок решения*. Иными словами, невыполнение заданий зависит от работников, подготавливающих проекты решений, и от самого лица, принимающего решения. Качество решения, его техническая обоснованность, производственная и экономическая целесообразность, продуманность, согласованность с исполнителями и, наконец, смысловая и содержательная завершенность в текстовом оформлении в значительной мере определяют успех его выполнения. Порок решения обуславливает следующие факторы (перечисляемые в порядке убывания их значимости):

- случаи отсутствия материалов, документов и других необходимых условий выполнения заданий, возможность и необходимость которых *важно было* предвидеть и учесть в процессе ПОДГОТОВКИ решения;
- задания, содержащиеся в решениях, оказались непродуманными с точки зрения их производственной, технологической, экономической и иной целесообразности и впоследствии были отменены новыми решениями;
- решения, в которых отсутствовало предвидение конкретных условий выполнения заданий, хотя их можно было предвидеть;
- задания, содержащиеся в решениях, давались исполнителям без учета рода их деятельности и производственных возможностей, т. е. давались «не по адресу»;
- решения, не учитывающие загруженность исполнителя, т.е. задания даются исполнителю, который уже перегружен;
- решения с непроверяемыми заданиями, т.е. такие, которые несут условное содержание и неконкретный перечень работ; как правило, это задания общего характера, как то: «принять меры», «усилить», «обратить внимание»;
- решения с «мобилизующими», нереальными сроками выполнения задания, которые впоследствии приходилось переносить.



Удельный вес каждого из этих факторов в общем воздействии причины «порок решения» на невыполнение заданий таков (%):

<i>Неучтенные, но необходимые общие условия</i>	38
<i>Нецелесообразные задания</i>	15
<i>Непредвиденные конкретные условия</i>	13
<i>Задания «не по адресу»</i>	10
<i>Перегруженность исполнителя</i>	8
<i>Непроверяемые задания</i>	8
<i>Нереальные сроки</i>	7
<i>Прочие</i>	1

На последнем месте по значимости воздействия на невыполнение заданий оказывается исполнительская *дисциплина*. Иными словами, задание не выполняется в силу недостаточной квалификации, неоперативности, необязательности, скрытого или явного противодействия и других качеств самих исполнителей (удельный вес каждого из этих факторов в отдельности установить не удалось).

Анализ причин невыполнения заданий *по формам решений* показал, что по каждой из них имеется свой ряд причин, оказывающих преимущественное влияние на невыполнение заданий. Как видим, при переходе от сравнительно простой формы решения, имеющего своим объектом текущие вопросы (распоряжение), к более сложным (разрешение узловых и перспективных вопросов — приказы, планы ОТМ), каждая причина невыполнения заданий «ведет себя» по-своему. Это подчеркивает специфику различных форм решения.

На первый взгляд не вполне ясно выглядит «поведение» причины «непредвиденные явления»: наибольшее ее влияние (63%) сказывается на распоряжениях. Чтобы понять эту неопределенность, необходимо учесть, что в целом по распоряжениям наблюдается наибольшая выполняемость заданий (74%). Пик влияния «непредвиденных явлений», обнаруживающийся в распоряжениях, свидетельствует лишь о том, сколь глубокое воздействие оказывает эта причина на осуществимость всех форм решения, вплоть до оперативных распоряжений, где действие других причин невыполнения заданий сравнительно невелико. «Поведение» же причины «непредвиденные явления» при переходе от приказов к планам ОТМ (от 29 к 37%) естественно: планы ОТМ рассчитаны на более длительный срок, чем приказы, поэтому и испытывают большее воздействие «непредвиденных явлений».

«Поведение» причины «порок решения» весьма однозначно: ее влияние неуклонно возрастает при переходе от простых решений к более сложным (распоряжение — 14, приказы — 30, планы ОТМ — 41%), что свидетельствует о недостатках как квалификации авторов, принимающих решения, так и условий их труда (как правило, недостаток достоверной и своевременной информации).

Показательно также измерение осуществяемости решений «по авторству», т.е. в зависимости от того, кто его вырабатывал, готовил. Разброс по этому признаку оказался очень большим: осуществяемость решений, вносимых одной службой заводоуправления, составила *менее 20%*, а другой — *свыше 80%*. С учетом, конечно, специфики участка работы и количества вносимых решений такой показатель может служить основой для оценки управленческой квалификации.

## 8. РЕЗЕРВЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ

Полученный показатель осуществяемости решений (61,8%) не только является одним из интегративных показателей управляемости и может использоваться как критерий эффективности управления, но и свидетельствует о границах целенаправленных воздействий и позволяет определить их количественно. В нашем случае эти границы можно оценить как 38,2% совокупного воздействия управляющей подсистемы. Они же *резерв повышения осуществяемости решений* и подлежат анализу по формам решений, сферам управления и причинам невыполнения решений.

Как следует из изложенного, надежность социально-психологического фактора составляет главную проблему управления: неадекватность служебного поведения руководящих кадров и уклонение от исполнения вместе составляют 61% всех причин неосуществления решений. Это характеризует своего рода «норму обязательности», принятую в данной социальной среде в отношениях руководства — подчинения. Обе стороны стремятся компенсировать надежность своих отношений, например некорректным усилением управляющего воздействия или искажением исполнительской отчетности. Но такие компенсаторы лишь расшатывают отношения по управлению.

Заметно также, что качество управляющего воздействия относительно ниже качества исполнения (33% «порока решения», 28% «исполнительской дисциплины»), что указывает на особую важность повышения управленческой квалификации руководящих работников предприятия, отчего зависят и многие недостатки исполнения.

Следует также подчеркнуть недостаточное осознание отмеченной выше проблемы в коллективе предприятия и необходимость преодоления элементов так называемого ложного сознания. В частности, это относится к стереотипу группового сознания профессиональных руководителей о примате неисполнительности в «сбоях» управления (в предварительных беседах руководители предприятия настаивали на том, что главная проблема управления — низкая дисциплина исполнения).

Разумеется также, что резервы повышения управляемости не могут быть реализованы полностью, т.е. в принципе невозможно достижение абсолютной управляемости в силу некоторых фундаментальных особенностей социальной природы организации. Однако рамки соотношения управляющей и

управляемой подсистем подвижны, и предлагаемые меры направлены на максимальное их совмещение.

Одним из средств преодоления «пороков решения» может стать изменение системы контроля за ними. Существующая система контроля за выполнением приказов, распространенная на многих предприятиях, неэффективна. Она рассчитана на получение сведений о выполнении задания от самого исполнителя, что является источником существенных искажений информации об эффективности управления и дезориентирует последнее. Еще более важным недостатком этой системы является ее односторонняя ориентация лишь на контроль за исполнением, как бы исходя из того, что сами приказы хороши и должны выполняться. Большой удельный вес «порока решений» показывает, что применяемую ныне систему следует дополнить также контролем за качеством самих решений. Такая двусторонняя ориентация системы контроля — за подготовкой и за выполнением решений — позволит ей стать эффективным каналом обратной связи в управлении предприятием. Выполнение этой функции может быть возложено на специальную службу (бюро) при директоре предприятия.

При устранении причин невыполнения решений, связанных с «исполнительской дисциплиной», необходимо не только ее повышение административными мерами, но именно стимулирование высокой исполнительности, в частности систематическое включение исполнителей в механизм выработки решений, что, как правило, повышает заинтересованность сотрудников в их эффективной реализации. В том же направлении действуют положительные санкции, моральные поощрения.

Повышение осуществляемое™ решений по охарактеризованному выше направлению есть процесс длительный, строго говоря, постоянный, соответственно меняющимся условиям и возрастающим требованиям к объекту и субъекту управления. Необходим систематический анализ хода и результатов осуществления решений.

## 9. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Проблема управляемости организации может быть рассмотрена не только как соотношение двух подсистем — управляющей и управляемой — как таковых. Она конкретизируется по крайней мере еще в двух аспектах того же соотношения.

Из всей управляющей подсистемы целесообразно выделить ключевую позицию — руководителя предприятия и исследовать именно его отношение с управляемой подсистемой в целом или с отдельными ее частями, а также с подчиненным ему персоналом. Иначе говоря, дать анализ применяемых способов и реального объема контроля, который руководитель осуществляет в организации. Ибо от того, какую стратегию поведения он избирает, зависит и эффективность его контроля над организационными процессами.

## Понятие стиля

Здесь снова ставится вопрос о соотношении личных и безличных факторов организации. Прогрессирующая формализация все больше и больше наполняет организацию фиксированными связями и нормами. И эта тенденция действительно идет в сторону вытеснения субъективного фактора, т.е. личностных проявлений. Она, несомненно, прогрессивна, так как, во-первых, повышает устойчивость, связанную с индивидуальностью руководителей (как, впрочем, и подчиненных), вносит больше основательности и определенности в функционирование организаций; во-вторых, ослабляет одностороннюю личную зависимость, неизбежную в иерархии.

Ранее уже много говорилось об ограниченности формальной организации, ее принципиальной неспособности охватить многие сферы поведения людей и отношений между ними, не вступая в противоречие с целями этой деятельности и задачами, решаемыми во внутриорганизационных отношениях. Указанное обстоятельство не снимает значения и роли нормирования деятельности по управлению, а лишь подчеркивает, что ряд аспектов управленческой деятельности невозможно и нецелесообразно нормировать, так как ориентация на собственную инициативу руководителя оказывается более эффективной.

Собственно говоря, проблема стиля и начинается с того, что рамки формальной организации всегда оставляют некоторый диапазон для колебаний в деятельности руководителя. Подобные колебания неизбежны и зависят от его индивидуальности — культуры, установок, характера, опыта, знаний и т.д., а значит, неизбежно влияние личности руководителя на организацию, *процесс* управления. Сам стиль управления складывается из двух основных составляющих: психологических особенностей руководителя, связанных с типом его нервной системы, способностями, характером, и культурологических особенностей среды, т.е. норм отношений, принятых в данном коллективе, профессии, регионе, социальной категории.

То или иное проявление в служебном поведении руководителя его личных качеств, психологически и культурно детерминированных, мы и будем в дальнейшем называть стилем управления.

Однако есть, конечно, существенная разница в отношениях «руководитель — организация» (даже если он имеет дело не со всей организацией, а со службой, отделом, т.е. некоторой структурой) и «руководитель — подчиненный». Последний вариант следует отличать от первого, и применительно к нему мы будем говорить о стиле руководства как частном случае стиля управления.

Колебания стиля управления ограничены, пределы им ставят формальная организация, объективные условия производства и свойства руководимого коллектива (интересы, исполнительность и т.д.). Границы имеют разную степень стабильности, но никогда не исчезают. Но если на примере рабочего, труд которого все более предопределяется техническими и адми-

нистративными факторами, мы убеждаемся в большом значении лично, о вкладе в трудовой процесс, то в гораздо большей степени индивидуальные особенности сказываются на управлении, в работе руководителя. Ведь в содержании его труда удельный вес технических факторов намного меньше, и чем выше его уровень в организационной структуре, тем соотношение между техническими и собственно организационными вопросами все более смещается в сторону последних. Таким образом, значение организационных способностей возрастает по мере повышения места, занимаемого руководителем в иерархии управления. Прогрессирующая формализация внутриорганизационных отношений сопровождается одновременным усилением значения того влияния, вклада, которые зависят от личности работника вообще и руководителя в частности, ибо сложность организационного механизма предъявляет особые требования к «надежности» человеческого фактора.

Колебания стиля управления могут «волевым» образом раздвигать упомянутые границы, «перекраивать» формальную систему. Внеформальная организация тогда значительно отходит от формальной и даже становится несовместимой с ней. Нам кажется, что для изучения данного вопроса целесообразно не столько обратиться к положительным примерам, сколько выделить проблемные случаи, в которых яснее выражены противоречия, т. е. использовать метод «от противного».

### **Руководитель в системе организационного Порядка**

Руководитель действует в системе существующего Порядка, значительная часть которого объективирована в постоянно действующих административных нормах и связях (должностных инструкциях, формальной структуре, правилах, запретах и т.д.), представляющих собой продукты прежних решений, т. е. «овеществленный» управленческий труд. По отношению к такому организационному Порядку руководитель действует поддерживающим образом (подкрепляя, повторяя, разъясняя его), а также развивает, совершенствует этот Порядок (дополняет, конкретизирует, вводит новые элементы). Кроме того, руководитель заинтересован в переводе максимального числа своих воздействий в ранг организационного Порядка, разгружая себя от частных вопросов. Поэтому устойчивость, авторитет организационного Порядка представляют для руководителя самостоятельную ценность.

Однако фактическая стратегия поведения руководителя, его стиль управления могут значительно отклоняться от изложенных принципов.

### **Анализ стиля управления**

Рассмотрим еще один замер<sup>1</sup>. Он также был проведен на предприятии, имеющем хорошие производственные показатели, также нерепрезентативно и

<sup>1</sup> Проведен с участием А. Н. Юртаева.

относится к типу «исследование случая». В основном оно представляет собой теоретико-методическую разработку возможного подхода к диагностике стиля управления.

Предмет анализа — приказы директора предприятия, в которых зафиксированы управленческие решения. Последние были подвергнуты типологии, которая несколько отличается от приведенной ранее типологии решений. Рассматривались только организационные решения, которые делились следующим образом.

1. Предопределенные, так сказать, принятые:
  - во исполнение решений объединения;
  - во исполнение решений других инстанций;
  - аварийные.
2. Инициативные:
  - поддерживающие (укрепляющие и дублирующие) организационный Порядок;
  - нормотворческие;
  - разовые (сменить помещение, послать на сельхозработы и т.п.).
3. Кому адресовано исполнение:
  - главным специалистам, заместителям директора (2-й уровень)<sup>1</sup>;
  - начальникам основных служб (3-й уровень);
  - начальникам цехов и иных аналогичных подразделений (4-й уровень).

В исследовании проводилось измерение соотношения перечисленных групп решений по двум линиям организационного Порядка:

- стратегия руководителя в отношении зафиксированных норм (обязанности подчиненных, правила работы и т.д.);
- стратегия руководителя в отношении организационной структуры (т.е. с какими ее уровнями он больше взаимодействует).

Единица измерения — одно задание одному лицу. В выборочной совокупности оказалось 320 таких единиц (за полгода). В результате стало возможным дать некоторые характеристики стиля управления данного руководителя (единица измерения — одно задание одному лицу).

**Характеристика первая.** Таблица 18.4 показывает, что подавляющее число решений относится к типу «инициативных». Это говорит о высокой управленческой активности руководителя. Так что с этой стороны стиль управ-

<sup>1</sup> За 1-й уровень организационной структуры принималась позиция самого директора предприятия.

ления данного руководителя мы так и обозначим: «инициативный», имея в виду указанный выше смысл.

**Характеристика вторая.** Согласно приведенной выше логике рассуждений считалось, что главная сфера приложения управленческих усилий высшего руководителя предприятия — совершенствование организационного Порядка, т.е. развитие существующего и введение элементов нового Порядка. Такое предположение основывалось на том, что:

- совершенствование организационного Порядка способствует большей приспособляемости организации к изменяющимся условиям;
- развитый Порядок обеспечивает «автоматизм» в регулировании организационного механизма, а это снижает потребность в текущих решениях и дает, таким образом, экономию управленческих усилий;
- для организационного Порядка характерна принципиальная неполнота, а значит, и отсутствие многих необходимых элементов, т.е. он нуждается в постоянном развитии;
- на эффективно работающем предприятии (а данное предприятие по итогам года несколько раз признавалось лучшим в объединении) под держание существующего Порядка в основном обеспечивается дисциплиной и стимулами.

Таблица 18.4

#### Распределение решений по основным группам

Показатель	Тип решения					
	предопределенные			инициативные		
	во исполнение приказов объединения	во исполнение приказов других инстанций	аварийные	поддерживающие Порядок	инновационные	прочие
Число единиц	60	10	Я	170	61	3
% от выборки	19	3,2	3,4	54,8	19	0,9

Примечание 5 из 320 единиц не квалифицированы

Указанное предположение в ходе анализа не подтвердилось. Как видно из той же таблицы, удельный вес решений, «поддерживающих» организационный Порядок, составляет 54,8% всей выборки, на долю «инновационных» приходится 19%. Более того, анализ «поддерживающих» заданий показал, что почти все они дублируют, повторяют Порядок, а «укрепляющих» (т.е. поощряющих соблюдение Порядка) — незначительное количество.

Таким образом, главные усилия руководителя предприятия, насколько это выражено в его приказах, сосредоточены именно на дублировании как форме поддержания уже созданного ранее Порядка. Это значит, что больше

чем в половине случаев *приказ требует от работника выполнения того, что тот и так должен выполнять*. Приказ повторяет статьи положений об отделе, службе, цехе, а также должностных и технических инструкций и т. д.<sup>1</sup>

Одно из предположений основывалось на том, что основной объем дублирующих решений приходится на сферу техники безопасности. Имелось в виду, что требования инструкций по технике безопасности, по мнению руководителей, трудновыполнимы. И кроме того, издание приказа с требованием выполнить предписания этих инструкций как бы ограждает руководителя от упреков в бездействии, в особенности накануне ожидаемых регулярных проверок, смотров и т.д. Поэтому издаются «ритуальные» приказы, имеющие прежде всего защитную функцию.

Однако оказалось, что в исследуемой совокупности 47% заданий от общей выборки, или 152 задания, приходится на долю техники безопасности; дублирующими из них признаны 69%, или 106 заданий, т. е. далеко не все задания в этой сфере считаются дублирующими. Однако не все дублирующие касаются техники безопасности: всего их было 55% от общей выборки (171 задание), из них техника безопасности составляет 62% (те же 106 заданий). Эти данные опровергают предположение консультантов и мнение руководителя предприятия о своеобразной рутинности и ритуальности происхождения дублирующих заданий, что традиционно для поведения управления в сфере техники безопасности. Тем более что, исходя из полученных данных, только 14% дублирующих заданий по технике безопасности действительно не могли быть выполнены (нет дефицитных приборов и материалов). Остальные задания требовали механической очистки, ремонта доступными средствами и т.д. Следовательно, речь идет о неадекватности самого способа воздействия.

Отмеченные выше явления можно объяснить как рассогласование между нормами административного Порядка и нормами социально-психологической и внеформальной организации коллектива, между представлениями руководителя о своей деятельности и ее фактической структурой, между целями и методами управления. Особенность такого стиля состоит в том, что руководитель именно потому и вынужден направлять столько управляющих воздействий на поддержание организационного Порядка, что в структуре этих воздействий он главное место отводит не укреплению Порядка, например через введение систематических санкций за отклонение от него, а его дублированию, т.е. постоянному повторению. Такой стиль расшатывает организационный Порядок, снижает авторитет руководителя, побуждает работников выполнять некоторые свои обязанности только под нажимом и т. д.

<sup>1</sup> Типичный пример: приказ обязывает работника обеспечить бесперебойную работу вентиляционной установки в помещении, где находятся горючие материалы, хотя это входит в его прямые обязанности.



Таблица 18.5

**Распределение решений по организационным уровням**

Показатель	Организационный уровень		
	главные специалисты, заместители директора (2-й уровень)	начальники основных служб (3-й уровень)	начальники цехов » аналогичных подразделений (4-й уровень)
Число заданий	10	19	291
% от выборки	3	6	91

Но и от самого руководителя такой стиль требует чрезмерного напряжения. Однако инерция сложившейся практики захватила и подчиненных, которые готовят «на подпись» новые и новые приказы того же рода. Подмена организационного Порядка управляющим воздействием, применение волевых усилий вместо правил характеризуют стиль управления данного руководителя как «волевой».

*Характеристика третья.* Та же схема рассуждения, основанная на логической целесообразности, позволяла предполагать, что главный объем воздействий директора предприятия должен приходиться на 2-й организационный уровень, несколько меньший — на 3-й и в исключительных случаях, через «две головы», — на 4-й. Таблица 18.6 показывает действительное распределение усилий.

Таблица 18.6

**Распределение типов решений по организационным уровням**

Кому адресовано исполнение	Тип решения					
	во исполнение приказов объединения		во исполнение приказов других инстанций		аварийные	
	число		число	%	число	
Начальники цехов и аналогичных подразделений (4-й уровень)	49	52	9	90	8	72,7
Начальники основных служб (3-й уровень)	9	15	0	0	0	0
Главные специалисты, заместители директора (2-й уровень)	2	3	1	10	3	27,3

Внеформальный вариант линейной структуры предприятия оказался «сплюсненным»; воздействие высшего руководителя происходит преимущественно на участках, за которые формально отвечают руководители среднего и низового звеньев. Налицо предельная централизация управления, «стягивание» руководителем на себя даже дальних от него организационных связей.

Если же посмотреть на сводную таблицу 18.7, то станет ясной связь этой стороны стиля управления с предыдущей его характеристикой: почти все решения «дублирующего» типа предназначены для 4-го (и даже 5-го) уровня.

Здесь необходимо сделать две оговорки.

С непосредственно подчиненными и близко стоящими к нему руководителями директор имеет много устных контактов и дает им задания лично, нередко в доверительной форме, т.е. далеко не вся управляющая деятельность документируется. Будем считать это первой поправкой к приведенным фактам.

Таблица 18.7

#### Распределение типов решений по организационным уровням

Кому адресовано исполнение	Тип решения					
	поддерживающие (дублирующие Порядок)		инновационные		разовые	
	число	%	число	%	число	%
Начальники цехов и аналогичных подразделений (4-й уровень)	168	99	49	80	3	0,9
Начальники основных служб (3-й уровень)	2	1	8	13	0	0
Главные специалисты, заместители директора (2-й уровень)	0	0	4	7	0	0

Большинство заданий «через голову» готовят сами руководители среднего и низового звеньев в виде приказов директора и по собственной инициативе.

Однако если руководители, имеющие право издавать собственные распоряжения по соответствующим подразделениям, прибегают к авторитету высшего руководителя, то сверхцентрализация управления налицо. Избегая самостоятельных решений, уходя от ответственности, руководители служб и подразделений действуют в том же духе, что и директор, который делегированию власти предпочитает «тотальное» руководство. С этой стороны стиль управления можно обозначить как «всеохватывающий».

В целом же из приведенных характеристик складывается «*самоцентристский*» стиль управления (назовем его так). По-видимому, для некоторых организаций он не является безуспешным, совершенно неэффективным. В нем отражается определенный тип управленческой культуры, которому свойственна абсолютизация фигуры «сильного» руководителя, известное самоотчуждение компетенции низовых и средних уровней организационной пирамиды в сторону ее «конуса». Перегрузка верхнего уровня, ослабление роли средних и низовых препятствуют развитию производства и внутриколлективных отношений. Этот стиль изживает себя по мере усложнения орга-

низаций, повышения управленческой квалификации контингента руководителей.

Для описываемого стиля характерны также эмпиризм, отсутствие саморефлексии, осмысления стихийной практики. Ознакомление руководителей предприятия с результатами диагностики показало, что полученная картина была неожиданной для большинства из них, и крайности этого стиля начали сглаживаться вследствие «спровоцированного» таким образом самонаблюдения.

## Отношения руководства — подчинения

Теперь рассмотрим ту же проблему стиля в третьем аспекте — как отношения между руководителем и подчиненным.

Уже отмечалось, что руководство — частный случай управления. Из всех значений, вкладываемых в данное понятие, выберем одно: руководство как личное, персональное воздействие одного работника на трудовое поведение других, закрепленное административно-правовыми средствами. В таком смысле руководство имеет ряд особенностей.

Отношения руководства в организациях строятся на принципе единоначалия, согласно которому одному должностному лицу предоставляется право решения и ответственность за определенный контингент других должностных лиц. Единоначалие — элементарная единица внутриорганизационной иерархии, строящейся как система соподчинения. Эти отношения охватывают всю систему управления, каждый ее уровень, т. е. любой работник имеет своего руководителя, последний, в свою очередь, подчинен другому руководителю и т.д. Значит, некоторые работники выступают в роли руководителей и подчиненных одновременно.

Однако руководство — это особые отношения между людьми в организации. Руководство выступает как *отношения между разными статусами*, Уровнями административной структуры, имеющие под собой правовую основу и проявляющиеся в виде односторонней зависимости одного работника (должности) от другого. Руководство — это и *отношения между отдельными рабочими функциями* общего трудового процесса: одной — более «общей», другой — более «конкретной». В нем связываются, с одной стороны, функция организации, с другой — исполнение. Наконец, руководство представляет собой *отношения между личностями*, специфический тип общения. В этом случае рассматривается их социально-психологическое содержание — взаимное признание, влияние, стиль, интересы и т. д. Понятно, что перечисленные стороны отношений руководства — подчинения не могут существовать в отрыве друг от друга, они переплетены, хотя и имеют относительную самостоятельность. Для социолога важно взаимодействие, взаимовлияние этих сторон. Социология исследует отношения руководства — подчинения как проявление на межличностном уровне более общих отношений по управлению.

Воздействие руководителя на подчиненных имеет целью побуждать их к определенному трудовому поведению как в соответствии с требованиями организации, так и согласно собственным представлениям. Возможны два основных способа *воздействия*: прямой (приказ, задание) и опосредованный (через стимулы). Именно эти средства используются на протяжении всего существования организаций, однако их содержание и соотношение между ними меняются.

В первом случае руководство направлено непосредственно на деятельность подчиненного, и необходимость соответствующего поведения подкрепляется санкциями за отклонение от предлагаемой линии. Результат достигается за счет того, что для работника «потери» от возможных санкций за невыполнение заданий превышают его «затраты» на их выполнение. В своей крайней форме такие отношения руководства — подчинения выступают как принуждение, т. е. цели руководства не связываются с интересами исполнителя или противостоят им. Эффективность этого рода воздействия невелика. И хотя оно занимает еще более или менее значительное место в системе управления производством, в тенденции происходит возрастание роли стимулирования.

Второй способ предполагает воздействие на мотивы, а значит, и на потребности работника. Побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что выступает как компенсация за трудовое усилие (при прямом воздействии такой компенсацией служит отсутствие негативных санкций). Ориентация на получение удовлетворения в *целом побуждает* человека к определенному поведению сильнее, чем ориентация на отсутствие неприятностей, поэтому воздействие через стимулы обычно оказывается эффективнее прямого воздействия, но по своей организации сложнее последнего.

Вообще соотношение этих двух способов воздействия составляет важную проблему управления, разработанную еще недостаточно. Если продолжить на будущее тенденцию возрастания удельного веса стимулирования по сравнению с принуждением, то можно предположить, что по мере развития производственных отношений и совершенствования управления способ опосредованного воздействия станет преобладающим.

Как известно, все стимулы делятся на «материальные» и «моральные». Но всегда ли возможно их разделение? Премия, пусть даже символическая по размеру, несомненно, выступает и как акт признания по отношению к работнику, как проявление уважения, оценка заслуг. Это повышает его престиж в коллективе, и часто трудно сказать, чего несет в себе премия больше — материального или морального поощрения. Благодарность объявляется за более производительный труд, что, в свою очередь, предусматривает определенное материальное (денежное) вознаграждение, и кроме того, лучшему работнику предоставляются льготы. Иной сотрудник стремится больше заработать, но деньги тратит в основном на книги, театры, путешествия. Он

ориентируется на деньги, значит, на материальные стимулы, но они ему нужны для собственного развития — удовлетворения культурных потребностей. Но тогда вместо очередной премии ему можно вручить комплект книг или туристическую путевку — эффект будет больший.

Работа состоит в выделении и сопоставлении, с одной стороны, системы стимулов, с другой — системы потребностей, на удовлетворение которых направляются эти стимулы. И в той мере, в какой состыковываются эти встречные «потoki», стимулирование будет эффективным, и наоборот.

Разумеется, управление не ставит целью удовлетворение всех потребностей индивидов, входящих в данную организацию. Да и сами индивиды, поступая в организацию, рассчитывают на удовлетворение лишь некоторых потребностей, стремясь удовлетворить другие во внепроизводственной сфере (семья, товарищеские отношения, любительские группы и т.д.). Некоторые их потребности остаются неудовлетворенными. Следует также учитывать неравномерность развития отдельных потребностей у разных индивидов.

Задача управления состоит в таком воздействии стимулами на потребности, которое вызывало бы целесообразное для организации трудовое поведение. Значит, посредством стимулирования достигается соединение личных потребностей, интересов и целей организации. Но для такого соединения необходимо не только соответствие стимулирования целям организации, но и совмещение системы стимулов со структурой потребностей. Иначе говоря, между стимулом и ожидаемым действием стоит третье звено — восприятие индивидом каждого стимула через структуру своих потребностей. Их многообразие требует сложной и обоснованной системы стимулирования и в то же время дает возможность многостороннего воздействия на поведение человека в организации. Известно, что набор стимулов, которыми располагает управление, сравнительно невелик, однако и имеющиеся возможности стимулирования на практике реализуются незначительно. Иногда элементы творчества в труде значат для работника больше, чем простое повышение зарплаты.

Но индивид воспринимает стимулы не абсолютно индивидуально, а в определенной социальной среде, и оценки среды, групповое мнение имеют не последнее значение. Опыт показывает, что если премирование какого-либо работника противоречит оценке, мнению коллектива, то он нередко отказывается от такого поощрения, дабы не нарушить свои социально-психологические связи с группой. Иногда ориентация на общение, принадлежность, престиж проявляется сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение, так что социально-психологическая организация коллектива в некоторых случаях может «блокировать» управляющее воздействие.

Иначе говоря, стимул должен быть рассчитан не только на индивидуальные потребности работника, но и на восприятие его группой, в том числе и через систему взаимооценок внутри ее. Принципы руководящего воздей-

ствия на поведение индивида с некоторой условностью можно свести в ряд «аксиом»:

- косвенное воздействие эффективнее, чем прямое (ибо оно усиливается положительной мотивацией исполнителя), но труднее (поскольку требует умения соединять стимулы и мотивы);
- материальные и моральные стимулы взаимозаменяемы;
- поощрение за требуемое поведение эффективнее наказания за отклонения;
- индивид так соотносит стимул со своим вкладом, как в его представлении стимулирование других соотносится с их вкладом.

Управляемость коллектива руководитель может повышать, используя различные варианты тактики поведения с подчиненными. С этой точки зрения колебания в стиле должностного поведения чаще всего измеряются шкалой, на одном полюсе которой расположен так называемый «демократический» стиль руководства, на другом — «авторитарный», а в промежутке — различные сочетания элементов того и другого.

Первый принято определять как стиль «советующийся», «консультирующий», «считающийся» и т. д. Руководитель избегает навязывания своего мнения подчиненным, обсуждает с ними возможные варианты решения, предоставляет самостоятельность в том, что касается сферы действия каждого, использует их инициативу. Противоположный стиль характеризуется предельной централизацией инициативы при решении внутриколлективных дел в руках руководителя, стремлением максимально контролировать поведение подчиненных, доминированием его воли в функционировании организации.

Различие между этими двумя стилями обнаруживается и в методах воздействия; если в первом случае используются главным образом убеждение, пример, стимулы, то во втором — преимущественно указания, санкции. Хотя в реальной действительности элементы того и другого стиля чаще всего встречаются в сочетании, исследователи считают, что преобладание «демократического» стиля оказывается более эффективным.

Другие особенности стиля проявляются в степени сохранения дистанции между руководителем и подчиненным. В самом деле, можно поставить вопрос: в какой мере руководителю следует поддерживать или даже подчеркивать свое формальное положение по отношению к подчиненным, а в какой мере это оказывается для него и коллектива неэффективным и даже вредным? Довольно часто руководителю рекомендуется вступать со своими подчиненными в неформальные отношения, преодолевая официальные барьеры (совместный отдых, общение семьями и т. д.).

Универсальных рецептов здесь быть не может. Но посмотрим на это с социально-психологической точки зрения. Что дает руководителю рхождение-

ние в неформальную организацию подчиненного ему коллектива? Очевидно, что таким образом он может лучше воздействовать на существующие в нем социально-психологические связи и нормы, т. е. как бы «добавить» их к своим официальным каналам влияния. В результате повышаются управляемость коллективом, эффективность воздействия на него за счет совмещения в одном лице руководства и лидерства. Однако, ставя перед собой задачу войти в социально-психологическую структуру коллектива, руководитель невольно подвергает себя некоторому испытанию: ведь если в формальной структуре высшее место в организационной иерархии ему обеспечено, то в неформальной многое будет зависеть от восприятия группой его личностных особенностей; в этой сфере руководитель неизбежно оказывается в ситуации многосторонней оценки, и его место на «шкале престижа» зависит от той меры признания, которым наделит его группа. Верхнее деление на указанной «шкале» ему отнюдь не гарантировано. Возможно, реальный престиж окажется и ниже среднего. Но это совсем не означает, что руководитель плох и не может справиться со своими обязанностями, а значит лишь то, что стиль руководства может быть разным и его выбор во многом зависит от личных особенностей руководителя (в том числе общительности, привлекательности и др.). Руководитель должен представлять механизмы своего общения с подчиненным коллективом и возможности их использования. Не исключено, что в некоторых случаях сохранение официальной дистанции окажется более действенным с точки зрения эффективности руководства, чем ее преодоление.

И все же наибольшая эффективность руководства коллективом достигается при максимальном совмещении в одном лице руководителя и лидера. Было немало экспериментов по выборности руководителей низовых подразделений — в этом видели один из способов решения указанной задачи. Эксперименты показали эффективность такого пути, когда наиболее авторитетный работник выдвигается на должность руководителя. Однако он не может считаться универсальным. Ведь известно, что лидер ориентирован в основном на свою группу, от нее он получает признание, на нее направляет свое влияние. Положение же руководителя задает ему двустороннюю ориентацию — «вниз» и «вверх»: на подчиненный коллектив и на вышестоящее руководство. И не всякий лидер, будучи «перемещенным» на место руководителя, оказывается способным умело реагировать на сложность такого положения,

Но немалое значение для управляемости организации имеют и ее количественные параметры. Одна из важнейших проблем управления — определение границ влияния руководителя на организацию, того объема организационного пространства, который он в состоянии контролировать. Наиболее распространенный способ измерения диапазона руководства — определение числа работников, непосредственно подчиненных одному руководителю.

Но структурная сложность и размеры организации ставят весьма ощутимые границы. Отсюда вытекает исходный принцип: один человек может

контролировать весьма ограниченное число подчиненных. Необходимо различать следующие категории: формальное, потенциальное число подчиненных, которых данный руководитель мог бы контролировать, и реальное число подчиненных, трудовое поведение которых действительно подотчетно руководителю.

\* \* \*

При оценке управляемости организации любого масштаба надо опасаться официальной статистики, которая на крупных предприятиях ведется в изобилии. Как она там поставлена? То ли секретарь, то ли референт, а иногда и целое бюро контроля над исполнением решений присылают исполнителю выписку из приказа, распоряжения. Если в обозначенный там срок исполнитель не сообщает о его выполнении, то ему автоматически записывается «неуд.», точнее, «невып.». Поэтому работник, заинтересованный в хорошей репутации, в заданный срок во избежание неприятностей сообщает: «выполнено».

Такая статистика совершенно недостоверна, потому что источником информации о выполнении является сам исполнитель, а значит, на содержание ее накладывается личный или групповой интерес. Но еще большая порочность такого контроля состоит в том, что он молчаливо предполагает, что все приказы и распоряжения хороши, и дело только за тем, чтобы их неукоснительно исполнять. А мы-то с вами видели, что ошибки в них среди причин неисполнения занимают примерно такой же объем, как и низкая исполнительская дисциплина. Поэтому достоверную информацию можно получить только на месте исполнения: в цехе, отделе, т.е. по реальному факту.

Хотя у меня был случай, когда даже в официальной информации я находил такие группировки и данные по реализуемости, которые производили глубокое впечатление на первого руководителя и его команду.



# САМОРАЗРУШАЮЩИЕСЯ ПРОЦЕССЫ

**Б**ывает, энтропии вкрадываются в совершенно здоровые процессы и, как бактерии, разлагают их изнутри. Иначе говоря, источник неуправляемости возникает на старте процесса, в самом зарождении.

### 1. ОТРИЦАНИЕ СЕБЯ

Фундаментальная проблема управления — соотношение планомерных и спонтанных процессов. Мы уже говорили о том, что грамотное управление должно использовать спонтанные механизмы, подключать их к своим целям. Но не все они этому поддаются. Спонтанность стремится выйти из-под контроля, у нее своя большая жизнь. Спонтанно совершаются самые мощные процессы. Например, история человечества есть преимущественно саморазвивающийся спонтанный процесс, и люди не в силах ее остановить. То же самое можно сказать об инновационности и творчестве вообще. Даже если строго запретить, люди все равно будут придумывать и создавать что-то новое. Рынок с его конкуренцией и ростом тоже таков. А брачность? Люди объединяются в семьи не по чьему-то указу. Демографические процессы в основном спонтанны.

Итак, мы видим, что саморазвивающиеся процессы составляют основу жизни.

Но спонтанность направлена в обе стороны — и на развитие, и на разрушение. Саморазрушающиеся процессы — тоже ее порождение.

Как уже говорилось, организации, функциональные и мотивационные системы строятся сознательно, а естественным образом — спонтанно — они не появляются. Напомню, что у искусственных систем есть такая особен-

ность: их функционирование требует непрерывной поддержки, самопроизвольно они могут только разрушаться. Это относится и к материальным, и к социальным объектам и процессам. Меня интересуют последние.

Появление саморазрушающихся процессов было замечено еще в древности. Глубоко мыслящие люди были настолько поражены этим явлением, что составили о нем целую литературу, которая заменяла им науку. Ведь греческий царь Эдип существовал бы вполне счастливо, если бы в его жизнь не внедрился такой жутковатый энтропик — предсказание о том, что он станет убийцей своего отца и мужем своей матери. Только для того, чтобы избежать исполнения этого пророчества, он круто изменил свою жизнь. И только из-за этой перемены он попал в страшную трагедию. И в русской литературе, в «Песни о вещем Олеге», путь главного героя к гибели начинается и заканчивается примерно по той же фабуле.

Саморазрушение свойственно самой природе: за каким-то временным пределом все живое дряхлеет и отмирает.

Каким же образом опасные энтропики проникают в социальные процессы и организации?

Оглянемся вокруг себя. Смотрите, как гибнут профессии и обрушаются рынки. Какой был спрос на политехнологов, особенно во время выборных кампаний! И что же? Они испоганили свой рынок грязными технологиями, и он вызвал отвращение к себе со стороны общества еще задолго до своего «схлопывания» (хотя причина отмены выборов губернаторов и независимых депутатов в основном, конечно, была иной). На наших глазах дискредитирует себя рынок сертификации по ISO, дипломов MBA в бизнес-образовании. Что-то похожее происходит с рынком медицинского страхования.

Источники саморазрушения находятся внутри самого процесса. Как они туда попадают? Путь один — еще при формировании процесса в него встраивается какой-либо *контрсистемный* элемент, несовместимый с целями и природой *его*. Это происходит по нескольким причинам:

- просто ошибка, так сказать, в «конструкции» процесса — что-то было недопонято, недооценено или неизвестно;
- злой умысел — кто-то из участников процесса, следуя своему эгоистическому интересу, намеренно встраивает в процесс чуждый элемент;
- порча, перерождение каких-то элементов — обычно через постепенное и нарастающее влияние личных, групповых интересов на некоторые subprocesses и элементы;
- несоответствие материала (участников и правил функционирования) целям и природе процесса. Ведь не из любого элементного состава можно построить желаемую систему;
- противоестественная система, построенная на обмане, иллюзиях, на силлии.

Мы с вами были свидетелями, а кто-то и участниками саморазрушения гигантского государства — СССР. Здесь сработал целый букет энтроликов, заложенных в проект державы, а также саморазвившихся в нем.

А как образуются диктатуры? Приходит ли, ер к власти. Одержимый амбициями, он пытается продлить владение высшим постом до бесконечности и для этого убирает (изгоняет, убивает) наиболее вероятных соперников. Совершив такое преступление, он уже вынужден держаться за власть, ибо если потеряет ее, пойдет под трибунал. Чтобы удержаться, диктатор вынужден и дальше совершать все новые и новые преступления и злоупотребления. И тогда конец его будет только взрывным, с разрушением этого государства. История доказала, что политические системы могут быть устойчивыми и саморазвивающимися только при взаимном легальном оппонировании партий, общества и власти. Лишение оппозиции главных СМИ на какое-то время создает иллюзию единства страны, но потом неизбежно начинается перерождение власти, и признаки саморазрушения не заставляют себя ждать. Синкретика получается инертной, а не динамичной (см. главу 1). Это печально...

Саморазрушение личности не такое уж редкое явление вокруг нас: завис > ь, амбиции, не подкрепленные способностями, деяния против своей совести п д воздействием страсти ведут к внутреннему разладу и разным тяжелым о следствиям.

Мне приходилось, увы, наблюдать саморазрушение довольно перспективных бизнес-организаций. Ко мне как-то обратился руководитель одной из первых компаний, занявшихся деловым международным туризмом. Рынок был исключительно благоприятным: огромный платежеспособный спрос, мало конкурентов. Однако глава компании (он же и владелец) в силу своего воспитания и психологических особенностей исповедовал исключительно демотивирующий стиль руководства (об этом говорилось уже в главе «Патологии организаций»). Хотя и зарплаты на фирме были сверхвысокие, и бизнес увлекательный, лучшие сотрудники не пожелали терпеть унижения, покинули фирму. Быстрая смена ведущего состава вызвала дезорганизацию. Известно, что большая часть российских бизнесов была разрушена не столько резкими перепадами в нашем законодательстве, сколько вследствие вн ренних конфликтов в управленческих командах. Конфликт вообще есть такой саморазвивающийся процесс, который приводит к саморазрушению организаций и государств разного масштаба.

## 2. САМОРАЗРУШЕНИЕ MBA

По-моему, развитие бизнес-образования в России, и программ MBA (мастер бизнес-администрирования) особенно, с самого начала строилось как саморазрушающийся процесс. Мне довелось сотрудничать с разными бизнес-школами по этим программам, и я думаю, что могу судить об этом со знанием дела.

Одна из особенностей саморазрушающихся процессов состоит в том, что они пропускают слабые сигналы. Тем более на стадии успеха какого-то дела. Успех — зона повышенного риска. Чувствительность к колебаниям и тенденциям рынка здесь снижена. Между тем такие сигналы поступают. Вот, например: за 15 лет существования российского бизнес-образования «...ни одна из отечественных программ MBA не смогла войти в мировой top-25... а китайская школа CEIBS, созданная в 1994 году, в 2005-м уже вышла на 22-е место в рейтинге *Financial Times*»<sup>1</sup>.

О своей готовности вести обучение на получение степени MBA заявило уже около 80 бизнес-школ. Причем большинство из них — обычные вузы, качество обучения в которых ни государство, ни ассоциации бизнес-школ не контролируют. Столь стремительная массовизация приводит к девальвации дипломов.

В печати все чаще появляются отзывы лидеров отечественного бизнеса о дипломах MBA как о «контрафактных» или «суррогатных».

Но это сигналы извне. Могут предложить наблюдения из собственного опыта.

**Вечерничество.** В абсолютном большинстве российских вузов и бизнес-школ занятия по программам MBA проводятся после рабочего дня, что на Западе считается признаком неполноценности обучения на эту степень. Усталость слушателей после напряженной работы такова, что активно заниматься многие из них физически не в состоянии. Их реакция замедлена, они больше склонны к чему-нибудь занимательному и развлекательному, чем к напряженному размышлению. Кроме того, вечернее обучение неизбежно приводит к значительным опозданиям и пропускам. Нередко запоздавшему слушателю трудно включиться в содержание занятия, поскольку он пропустил некоторые исходные положения лекции или семинара. А пропуски целого дня занятий (или даже нескольких дней) делают иногда пробелы в знаниях невозполнимыми.

**Сервильность.** Большинство администраций учебных программ и преподавателей рассматривают слушателей как своих клиентов, стараются снисходительно относиться к их пропускам и опозданиям (в нарушение договора об обучении). Поэтому система учета посещаемости либо не действует, либо сильно искажается.

**Псевдоавторство дипломов.** Дипломные работы почти половины выпускников представляют собой заимствованные из Интернета или купленные на «черном рынке» наборы текстов, почти не связанных с их практической деятельностью и содержанием занятий. Большинство администраций и преподавателей мирятся с этим.

**Магазинное отношение.** От четверти до трети слушателей, по моим оценкам, мотивированы не на знания и развитие управленческого мышле-

<sup>1</sup> См.: Эксперт. 2005. № 45. С. 12.

ния, а только на получение диплома MBA. Еще примерно треть слушателей относится к занятиям сугубо выборочно: «Из всего курса мне нужна только информация о финансовых схемах (маркетинговых или информационных технологиях). Я заплатил и могу выбирать», в то время как обладание дипломом предполагает прохождение полной программы.

Односторонняя оценка. Как продолжение перечисленных пороков существует многосторонняя оценка преподавателей со стороны слушателей. И если они проявляют требовательность на занятиях, экзаменах и зачетах, то рискуют получить негативные отзывы слушателей. А это побуждает преподавателей к неприемлемым уступкам и попустительству.

Коренная причина всех этих пороков состоит в том, что Министерство образования и профессиональные ассоциации бизнес-школ *контролируют только качество программ, но не качество обучения*. Между тем программы довольно похожи, и для составления их сегодня не требуется особой квалификации. Возьмем такую аналогию: если законность в стране оценивать только по качеству законодательной базы, то на реальной преступности это никак не скажется. Поэтому наряду с законодательством оценивается и правоприменение, т. е. реальное исполнение этих законов. Как следствие, репутация диплома MBA оказывается под угрозой, и можно с уверенностью предположить: этот сегмент рынка бизнес-образования скоро вступит в кризис. Точно так же как многие западные партнеры наших предпринимателей не принимают всерьез сертификат ISO, выданный российскими сертифицирующими организациями, дипломы MBA, выданные нашими бизнес-школами, не будут востребованы российскими работодателями.

Разумеется, как уже говорилось в предыдущих главах, эти проблемы MBA ничем не отличаются от многих других в наших народном хозяйстве и обществе, поскольку органично связаны с качеством нашей деловой культуры. Тем не менее, как и в тех случаях, здесь тоже есть реальные возможности изменений.

### 3. СИНЕРГИЧНЫЙ ВЫЗОВ

Когда-то я немного преподавал в Webster University в Женеве. Однажды в кабинете декана я застал такую сцену: слушательница университета, едва не плача, просила дать ей разрешение на очередную пересдачу экзамена. Получила отказ. После ее ухода я спросил декана: «У вас же такая высокая плата за пересдачу, почему вы не разрешаете?» Его ответ был такой: «Наши клиенты — не слушатели, а работодатели. Главные деньги мы получаем за качество нашего диплома, за репутацию нашей бизнес-школы на рынке труда. А поддерживать должный уровень мы можем, только задавая высокую планку на семинарах, зачетах и экзаменах. Да, она не всем доступна. Зато работодатели и сами слушатели знают, что специалист с нашим дипломом имеет конкурентное преимущество при устройстве на работу. Потому и стоимость

обучения у нас выше, чем в большинстве бизнес-школ. Снизив эту планку, мы лишили бы наших выпускников этого конкурентного преимущества».

Думаю, что упредить назревающий кризис в нашем бизнес-образовании возможно, если какая-то профессиональная ассоциация бизнес-школ либо отдельная бизнес-школа примет на рынке бизнес-образования идеологию *авангардности*, т. е. опережающего лидерства, с проактивным управлением. Это значит, что они первыми и в полной мере среагируют на слабые и уже усиливающиеся сигналы, идущие от рынка и от предпринимательского сообщества. Иначе говоря, такая позиция будет означать появление нового, квалифицированного спроса на бизнес-образование в целом и сегмент МВА особенно. Это станет крупной общественной акцией с провозглашением и реализацией следующих новых установок:

1. Клиентами бизнес-школы объявляются работодатели как в лице приемных союзов, торгово-промышленных палат, так и бизнес-сообщества в целом. Именно их спрос изучается и формируется высококачественным предложением дипломированных специалистов, прошедших особую подготовку по новой идеологии.
2. По отношению к слушателю это означает, что бизнес-школа в случае успехов в обучении помогает ему создавать конкурентные преимущества на рынке труда как обладателю диплома высочайшего качества (эксклюзивного).
3. Бизнес-школа объявляет о проведении занятий только с отрывом от работы в дневное время специализированными сессиями не более чем две недели каждая.
4. Бизнес-школа обеспечивает качественный учебный процесс. Договор бизнес-школы со слушателем будет включать взаимные обязательства с учетом его индивидуальных запросов. Например, если он претендует на свободное посещение некоторых занятий<sup>1</sup>, то должен пройти через строгую систему зачетов, экзаменов и защиты. Посещение обязательных занятий должно фиксироваться сотрудниками бизнес-школы или преподавателем в начале и конце занятий. Если подобные правила слушателем не соблюдаются, то он может продолжать обучение, но без выдачи ему диплома МВА.
5. Бизнес-школа дает каждому дипломанту индивидуальную характеристику с описанием его активности на занятиях, с указанием на его сильные стороны и рекомендации по использованию его компетенций.
6. Численность учебных групп не должна превышать 16-20 человек.

---

<sup>1</sup> При этом имеется в виду, что есть такие занятия, пропуск которых недопустим. Например, обучение действием, когда слушателям предлагается освоение новых или авторских управленческих методов при решении конкретных задач, что возможно только в прямом взаимодействии с преподавателем.

Из всего этого следует, что далеко не все поступившие в бизнес-школу получают дипломы.

Из сказанного вытекают более высокие как стоимость обучения, так и гонорары преподавателей. Все вместе составит бренд данной бизнес-школы или вначале немногочисленной ассоциации.

Здесь мы подходим к концепции *элитной бизнес-школы*, поскольку такой вызов рынку может бросить только она. Элитность бизнес-школы должна включать, по-моему, следующие достоинства:

- полное следование авангардной идеологии (см выше);
- в программе обучения должны в опережающем порядке появляться уникальные курсы по новым бизнес-дисциплинам или новым методам управления;
- должны регулярно проводиться мастер-классы по авторским разработкам выдающихся предпринимателей, экспертов, консультантов;
- состав преподавателей в большинстве своем должен включать лидеров экспертно-консультационного сообщества страны;
- при аттестации преподавателей должны учитываться публикации в т. н. ваковских журналах и издание собственных высокотиражных учебников.

Появление такой авангардной бизнес-школы станет мощным синергиком для рынка бизнес-образования, ускорит развитие его до уровня западного, но и создаст немало проблем для инертных участников этого рынка. Таким образом и энтропии саморазрушения рынка бизнес-образования будут преодолены, вытеснены, и сам он получит здоровую динамику.

## Глава 20

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ

Нельзя сказать, что экспериментальный подход есть нечто совсем новое в управлении государством, народным хозяйством, регионами, городами, организациями. Наоборот. Возможно, кому-то памятли эксперименты в пяти отраслях советской экономики, которые инициировал Ю. В. Андропов, оказавшись во главе государства. И сейчас подобные эксперименты время от времени объявляются по самым разным поводам.

На государственном уровне самым знаменитым, наверное, можно считать эксперимент по Единому государственному экзамену в школах страны. Кроме того, в 2005 году Минэкономразвития (так оно тогда называлось) объявило итоги конкурса по созданию в регионах особых экономических зон в порядке широкомасштабного государственного эксперимента. С 2003 года главный государственный санитарный врач страны начал эксперимент по добровольному страхованию санитарно-эпидемиологических рисков, суть которого такова: коммерсанты могут застраховать риск закрытия предприятий санитарными службами, и им возместят ущерб.

Но гораздо больше экспериментов проводят региональные власти. Поскольку самые тяжелые реформы начаты в жилищно-коммунальном хозяйстве, там и активнее экспериментальная практика. Например, префектура Южного округа Москвы в экспериментальном порядке отдала два десятка домов в управление частникам, и оказалось, что обычной квартплаты с избытком хватает на поддержание убогих дворов и подъездов в приличном состоянии — намного лучше, чем сейчас.

Другой пример в той же отрасли. Столичные власти предложили подрядчикам, ремонтирующим крыши и трубы, застраховать свою гражданскую ответственность, с тем чтобы все огрехи от их работы возмещали сами ви-



новники безо всякого суда. При этом сумму страхового взноса подрядчики должны изыскивать из собственных средств, а не за счет повышения стоимости услуг.

Вроде бы экспериментов немало, но у них общая беда — они проводятся на глазок, интуитивно, под ними нет серьезной методологической базы, поэтому оценивать их результаты довольно трудно. Ниже я как раз и предлагаю методологию проведения экспериментов при подготовке масштабных или локальных нововведений.

## 1. ПОНЯТИЕ ЭКСПЕРИМЕНТА

Известно, что в сфере материального производства «живой» труд людей непрерывно материализуется в станках, машинах, зданиях, одежде и т. п., и тогда он становится как бы «прошлым» трудом. Этот прошлый человеческий труд превращается в постоянную среду нашей жизни на работе, на отдыхе, в быту.

Но разве такое превращение касается только материального производства? А управленческий труд? Он ведь тоже имеет свой продукт — решения, которые объективируются в конкретных и весьма для нас ощутимых формах: организациях, ведомствах, правилах, расписаниях и т. д. Все это можно презрительно назвать бюрократией. Но это реальность. И нашу жизнь она определяет не меньше, чем те же здания, машины, вещи. Перестраивать же оргсистемы — объективированную продукцию управленческого труда — куда труднее. Снести на улице один дом, построить вместо него другой — сколько проблем возникает при его архитектурной увязке с обликом квартала, с коммуникациями, отопительной системой! А как непросто включить новую технологию в сложившееся производство!

Вот тут-то и появился эксперимент! В чем его суть? А в том, что он дает возможность проверить каждое управленческое новшество, перед тем как его окончательно внедрить. Что значит проверить? Испытать его на эффективность, выявить, при каких условиях оно может быть широко реализовано, что надо изменить в нем самом и т. п. Иначе говоря, эксперимент есть *комплексная диагностика новшества* и важная часть того самого переходного механизма, ибо сначала в процесс нововведения вовлекается небольшая часть системы, экспериментальный объект, на котором новшество отрабатывается до тиражируемого состояния, и уже потом распространяется по остальным объектам. Одновременно эксперимент есть *исследование действием* со всеми признаками и возможностями такого исследования.

Вот почему именно экспериментальный метод развития сверхсложных организационных систем получил у нас такое признание в последние годы.

Есть две основные причины обращения к экспериментам в организациях:

- преодоление сопротивления изменениям, поскольку стадия эксперимента облегчает их осуществление;
- снижение риска от непредвиденных последствий радикальных решений.

Это та область управленческого консультирования, которая еще только зарождается, но выглядит многообещающе. Среди методов организационного развития эксперимент займет когда-нибудь уважаемое место. А пока можно сказать одно: многие организации идут на нововведения, не проведя их через эксперимент. Потом спохватываются — неудача, такие затраты и потери, не так надо было делать...

К сожалению, экспериментом нередко «для важности» называют массу улучшений, действительно ценных изменений, целесообразность которых очевидна сама по себе. Еще хуже то, что зачастую эксперименты проводятся «на глазок», бездоказательно, методически неграмотно, отчего многие из них так и остаются лишь многообещающими начинаниями. Стоит по этому поводу обратить внимание на некоторые особенности этого инструмента развития, имея в виду прежде всего точность его применения.

**Эксперимент есть пробное нововведение.** Его цель — дать основание для решения, принять ли данное новшество к внедрению и распространению, и если да, то с какими изменениями, ограничениями, при каких условиях. Строго говоря, именно такое решение и является результатом эксперимента. И значит, неверно называть эксперимент неудавшимся лишь на том основании, что по его результатам решено испытываемое новшество не распространять. Отрицательный результат здесь тоже ценен, ибо доказательно закрывает путь одному из предполагавшихся вариантов.

Опыт показывает, что к частным нововведениям экспериментальный метод малоприменим, потому что результат оказывается слабовыраженным, неявным. Он больше подходит к радикальным, глубоким преобразованиям, в особенности к альтернативным нововведениям, когда проверяются в чем-то противоположные идеи.

## 2. ТИПЫ ЭКСПЕРИМЕНТОВ

Все сказанное относится к т.н. полевой разновидности эксперимента, проводимого на реальных объектах. Он наиболее нагляден, убедителен. Может быть, потому и столь распространен. Но в управлении применимы и другие *его* формы. К примеру, *экспериментальное сравнение*. Это когда особенности управления, характерные для некоторых организаций, могут рассматриваться как проверенные в сходных условиях. **Ретроспективный** эксперимент подразумевает то же самое по отношению к имевшемуся в прошлом опыту. Есть и **мысленный** эксперимент, проводимый на модели с условным сценарием (*по* принципу «что будет, если...»)- Разновидности

социальных экспериментов систематизированы в таблице 20.1, и мы к ним еще вернемся.

Так что эксперимент — это сложный и в некоторых условиях дорогой инструмент, имеющий, однако, хорошие перспективы развития. Ведь в современных условиях возможности неэкспериментальных изменений ограничены, а потребности в снижении порога непредвиденности, в прогнозировании путей развития возрастают. Поэтому новые тенденции в социальном экспериментировании заслуживают того, чтобы в них разобраться поглубже.

Итак, большинство экспериментов не представляет собой развитую форму экспериментирования. Скорее всего, мы имеем тут дело с простейшей его формой — *эмпирической пробой*. В сущности, она сводится к пионерному нововведению. Его отличительная черта состоит в том, что само управленческое решение уже принято, и речь идет об уточнении и корректировке некоторых деталей в ходе его начального осуществления в ограниченных масштабах. Основные результаты большинства экспериментов могли быть оценены теоретически, доопытно, что обычно и происходило. Подобного рода *уточняющий* тип эксперимента, безусловно, необходим. Однако он не обеспечивает полного использования возможностей метода.

Переход на более высокий уровень социального экспериментирования, т.е. к эксперименту *решающему*, означает включение в него выбора вариантов, поиска самого решения проблемы. Такое развитие эксперимента существенно изменило бы его общественный статус, увеличило бы его ответственность.

Поворот управленческого мышления *от доктрины к опыту* (что характерно для естественных и технических наук) придает большую доказательность принимаемым решениям. Определенная рационализация управленческих процессов (через право, автоматизацию, методически правильный эксперимент) способствует вытеснению из них тех субъективных элементов, которые ставят решение в чрезмерную зависимость от индивидуальных особенностей руководителей.

Впервые эксперимент как метод исследования и познания человека и социума начал использоваться в социальной психологии, криминалистике, педагогике. Это значительно расширило границы экспериментирования. Так называемые андроповские эксперименты 80-х годов стали кануном горбачевской перестройки.

По сути своей обследованные ранее эксперименты могут быть определены как познавательные и инновационные, представляющие собой диагностику новшества пробным нововведением.

Диагностическая функция эксперимента заключается в выявлении проблем осуществления нововведения, т.е. оценки новшества на предмет его реализуемости и «целеспособности». Это означает определение степени адекватности новшества среде его внедрения, возможность осуществления *!*

инновационного процесса либо соответствие предполагаемого результата реализации новшества (в том числе и unplanned, вторичного) целям более широкого порядка, ради которого проектируется нововведение. Эти оценки могут расходиться. Понятия «реализуемость» и «эффективность» в инноватике отнюдь не тождественны, так как быстрое и полное завершение нововведения не исключает и его минусового эффекта.

Диагностическая функция инновационного эксперимента не ограничивается только оценочной стороной. Она предполагает также развитие нововведения, т. е. определение направлений его изменений как в содержании испытываемого новшества, так и в методах его реализации. Эти изменения должны обеспечить реализуемость нововведения и его соответствие более общим целям. Инновационный эксперимент в паре с познавательным (пунктирной линией в таблице 20.1 отмечена подвижность грани между ними) возможен как на уровне теоретического осмысления проблемы, так и в полевых условиях. В гораздо меньшей степени он приемлем как *ретроспективный* или *лабораторный*. Далее инновационный эксперимент, будучи уже размещенным во внешних связях, требует внутренней типологии. В ней уместно использование парных признаков, скажем последовательный — параллельный (синхронный), эмпирический (слепой) — концептуальный и т.д. Но есть у него и специфические модификации, например отличие уточняющего и решающего признаков. Кроме того, являясь частью процесса нововведения, инновационный эксперимент воспроизводит и его разновидности, например по сферам деятельности (производство, градостроительство, образование, массовые коммуникации и др.), по содержанию новшества (управленческие, технические, правовые и т.д.), по степени радикальности, масштабу и т. п.

Иначе говоря, инновационный эксперимент должен ответить на следующие вопросы: следует ли внедрять данное новшество, т.е. переходить к нововведению? Если да, то какие изменения в содержании данного новшества должны быть произведены еще до начала нововведения? И наконец, при каких внешних условиях данное нововведение может быть успешным (например, как *надо* изменить экономические, организационные и иные параметры среды его осуществления)?

Такая трактовка сути эксперимента приводит к некоторому кажущемуся парадоксу: *успех эксперимента и успех нововведения — не одно и то же, и их результаты даже могут быть противоположны*. Ибо первый может быть успешным именно потому, что доказал нецелесообразность второго. Разберемся в этом подробнее.

Инновационный эксперимент есть наиболее развитая, высшая форма социального экспериментирования. Для эффективного ее использования важно учитывать на практике не только единство, но и различие эксперимента и нововведения. Во-первых, у них разные задачи, и их результаты должны оцениваться самостоятельно, в чем-то независимо один от другого.

Таблица 20.1

**Место инновационного эксперимента в типологической схеме**  
(двойными рамками обозначены особенности,  
отличающие наиболее совершенную его форму)

Социальный эксперимент					
Проективный		Реальный			
модельный	реальный	активный		пассивный	
		лабораторный	[полевой]	ретроспективный	экспериментальное наблюдение
<b>Познавательный</b>					
<b>Инновационный</b>					
Неспецифические признаки			Специфические признаки		
последовательный	эмпирический	уточняющий		по типам новшеств	
				совершенствующий	
				управленческий, экономический, правовой, градостроительный и т.д.	

Эксперимент должен обеспечить доказательность оценки новшества — этим определяется эффективность эксперимента. Очевидно, что эта эффективность не совпадает с целями нововведения — внедрить, освоить и распространить какое-то новшество. *Успех эксперимента может означать неудачу нововведения, а его точность — служить основанием для отмены внедрения новшества.*

Во-вторых, существует следующая закономерность: при переходе от экспериментального нововведения к его тиражированию обнаруживается *ослабление разовых эффектов при возрастании общего*. Результат пробного нововведения на стадии эксперимента обычно выше, потому что сказывается активизирующее влияние специального контроля и психологического подъема во время экспериментирования. В дальнейшем уже не остается ни того ни другого. Зато срабатывает эффект массовости, ибо только при широком распространении реализуется весь потенциал новшества и достигается максимальная эффективность. В-третьих, в рамках эксперимента должна быть обеспечена принципиальная обратимость вызываемых изменений. Это как методическое, так и социальное требование, поскольку негативные последствия необходимо не только нейтрал изовывать, но также учитывать и снимать в ходе эксперимента.

### 3. ФУНКЦИЯ И РАЗНОВИДНОСТИ

Тенденция очевидна. При всей справедливости давно устоявшихся определений эксперимента как исследовательского инструмента надо все же признать их отнесенность к доинновационному периоду. Сегодня в центр внимания выдвигается инновационный эксперимент, который представляет собой *диагностику новшества пробным нововведением*. В таком контексте одной из основных функций эксперимента становится диагностическая, о которой сказано выше.

Итак, общепринято деление эксперимента на мысленный (иногда говорят — прожективный), разветвляющийся на модельный и сценарный, а также на реальный, который бывает ретроспективным (пассивным) и активным. В последнем выделяются лабораторный и полевой. Какое же место в этой типологии надо отвести эксперименту инновационному? Инновационный эксперимент в паре с познавательным (уже отмечалась подвижность грани между ними) возможен в формах как мысленного, так и полевого. В гораздо меньшей степени он приемлем как ретроспективный или лабораторный.

Но и сам инновационный эксперимент, как мы видели, тоже делится на разные виды. Что же из сказанного следует? Прежде всего *то*, что инновационный эксперимент есть наиболее развитая, высшая форма социального экспериментирования. Именно он способен составить «моторную», так сказать, часть механизма переходного процесса при осуществлении нововведений в современных условиях. Перспектива его совершенствования — в улучшении программы, методики, психологического восприятия такого эксперимента людьми. А оно зависит от тех результатов, которые он им принесет.

### 4. ПРОБЛЕМЫ МЕТОДИКИ

Итак, теория социального эксперимента сохраняет свою самостоятельность и в современных условиях, хотя заметно меняется, втягиваясь в инновационные процессы.

Внимательное изучение современной практики экспериментирования в разных областях общественной жизни, в бизнес-организациях прежде всего, показывает, что эксперимент дает новые возможности для их развития.

Какие изменения в организациях сегодня целесообразно осуществлять с помощью экспериментов<sup>7</sup>

Вот примеры. Оптовая компания имеет восемь торговых баз. Функция их всех определялась как обеспечение заданной нормы товарооборота. Руководитель одной из них предложил другую постановку задачи: рост товарооборота на базе. Обосновал убедительно: у него есть собственная система работы с дилерами, чей спрос он со своей командой готов развивать, вплоть до работы с их клиентурой. Но инноватор поставил свои условия, на которых он согласен взяться за такую задачу:

- полное соответствие поставок на базу его заявкам по ассортименту, объемам, срокам;
- право на самостоятельное формирование штата сотрудников в пределах нормативов заработной платы;
- прогрессивный процент отчислений на зарплату.

Заявленные условия были для компании из ряда вон выходящими. Особенно первое, поскольку были как дефицитные позиции ассортимента, так и нагрузочные. Предприятия-поставщики, пользуясь ненасыщенностью рынка, нередко проявляли необязательность в соблюдении сроков.

Однако главе компании важно было выяснить: действительно ли у директоров баз есть столь значительные резервы повышения товарооборота, и если да, то за счет чего. Ибо если удастся установить, какая именно система работы с клиентурой может дать обещанный эффект, то эту систему можно будет сформулировать, отработать, а затем перевести на нее остальные семь баз.

Таким образом, предполагался эксперимент познавательный, переходящий в инновационный.

Для экспериментальной базы были искусственно созданы благоприятные условия по снабжению. Да, пришлось пожертвовать для этого объемами и ритмичностью поставок на другие базы (снабжение на фирме было централизованным), за исключением одной — туда тоже наладили такие же надежные поставки строго по заявкам.

Для чего было сделано такое исключение для второй базы? Предстояло убедиться, что эффект, ожидаемый на первой базе, обеспечивается именно системой работы с клиентурой, а не лучшими условиями поставок. Ибо пошли уже на фирме разговоры: при таком-то снабжении любая база даст сверхобороты. Поэтому в эксперимент была включена и вторая база, работающая примерно в тех же условиях по складским возможностям, подъездным путям, численности персонала, расположению в городе, что и первая. Если первая была опытной, то вторая — *контрольной*.

В течение полугода шел эксперимент. Что он показал?

Опытная база действительно сильно повысила обороты. Они выросли и у контрольной базы, но почти в три раза меньше. Кроме того, сама система работы с клиентурой проявилась весьма наглядно и убедительно.

Казалось бы: а) теперь остается добиться надежных поставок для всей компании и б) распространить новую систему работы с клиентской базой на остальные сбытовые подразделения.

Задача «а» была постепенно решена посредством поиска новых поставщиков из Прибалтики. Для этого пришлось несколько изменить ассортимент и Ценовую политику.

А вот задачу «б» решить не удалось. Из оставшихся семи баз только еще одна смогла перестроить свою работу с дилерами. Остальные директора «не потянули». Стало ясно, что действует еще один фактор успеха: субъективные

качества руководителей подразделений, точнее — их желание и способность работать с клиентурой иначе. Не по бессубъектной схеме «что мне привезли, то и берите», а проактивно, обучая и воспитывая своих клиентов, помогая им лучше ориентироваться в тенденциях спроса, не только угождая ему, но и влияя на него.

Итак, была выявлена и отработана весьма многообещающая система работы с клиентурой. Это новшество. А почему нет нововведения, по крайней мере, в масштабах всей компании? Эксперимент показал еще одно препятствие на пути нововведения: низкую клиентскую ориентацию у компании в целом.

Другой пример. Фирма занимается производством, продажей и установкой окон в промышленных, офисных и жилых помещениях. У нее много филиалов. В центральном офисе выражали большое недовольство их работой из-за больших потерь от товарных кредитов и растущей вследствие этого дебиторской задолженности. Решено было ввести строгую квоту на товарные кредиты. Но как ее определить? Совещания, споры... Наконец договорились ввести ее, а потом уточнять. На эту квоту реакция филиалов была панической. Работа с почти полной предоплатой отпугивает клиентов, фирма теряет доход, сотрудники — заработки. После многих итераций были найдены такие объем и режим товарного кредитования, которые обеспечили максимально возможные условия для клиентов и минимальную «дебиторку».

О чем говорят эти примеры? В первом использовался методически проработанный эксперимент, второй — почти «слепой». Прежде всего, между ними огромная дистанция. Но и много промежуточных состояний. Иначе говоря, места для экспериментальной практики вполне достаточно: преобразование подразделений в бизнес-единицы, освоение информационных технологий, изменение методов мотивации, форм отчетности и т. д.

Экспериментальная практика часто «не замечает» даже те многие принципы, которые методология эксперимента в состоянии сформулировать в методически приемлемом виде. Сама эта практика еще молода и больше ориентируется на «искусство», чем на научную строгость. В самом деле, нет вроде бы никаких особых препятствий для соблюдения, например, принципа *контрольных объектов* наряду с *опытными*, необходимого для точности оценки результатов. Однако же, если попытаться последовательно осуществить эти принципы в любом эксперименте, то появляются новые вопросы: повторяемость результатов на том же и на другом объектах, обратимость изменений, репрезентативность опытных объектов, отделение постоянных факторов от ситуативных и т. д.

Общий источник этих трудностей — многообразие социальных объектов, множество *вариантов* объективных и субъективных условий, ограниченная сравнимость. Проблема, конечно, не новая. Известны и способы ее преодоления: группировать опытные и контрольные объекты, увеличивать их количество, использовать математический расчет зависимостей (корреляцион-



ный анализ). Но у таких мер есть свои побочные эффекты — удорожание эксперимента, усложнение управления им. Экспериментаторам нужны более технологичные методики, не столь громоздкие, а оперативные и точные. Противоречие между доступностью и строгостью не может разрешиться иначе как через их сближение.

Еще одна проблема проявляется сегодня в экспериментировании. Хорошо известно искажающее воздействие аппарата исследования на его объект и среду. Сейчас это важно как с точки зрения принципа обратимости изменений, так и по причине «чистоты результата». Обычно в теории и методике социального эксперимента проблема сводилась лишь к преодолению психологического барьера, причем преимущественно это относилось к малым группам. Считалось, например, что условием чистого эксперимента является то, что участники не знают о его проведении. Это связано с тем, что осознание участниками эксперимента «исключительности» своего положения может выступать неконтролируемой, неуправляемой экспериментальной переменной и исказить результаты.

Такой подход возможен до выхода экспериментальной практики в хозяйственную сферу, где данное требование неосуществимо и наряду с психологическими возникают иные, организационно-экономические источники искажения результата. Дело в том, что создание экспериментальной ситуации требует тщательного «огораживания» объекта от его окружения. Часто это означает предоставление прямых льгот, чтобы испытываемая идея получила возможность проявиться: улучшаются снабжение, подача транспорта и проч. Конечно, за этим следует прирост основных показателей работы (если объектом служит предприятие). Но это означает и необходимость по окончании эксперимента отделить реальный результат от инспирированного предоставленными льготами.

Этого можно было бы добиться посредством введения в методику эксперимента соответствующей зависимой контролируемой переменной. Она может быть обозначена, например, как реактивность экспериментального объекта и измеряться по двум параметрам: психологическая реакция и побочный прирост. Тогда «очищение» результата будет программироваться еще в начале эксперимента. Что же касается самого воздействия экспериментального аппарата на объект, то следует признать, что остаточные сдвиги в нем будут ощущаться всегда — и тогда, когда нововведение оценено как несостоятельное, и тогда, когда оно осуществлено и подлежит распространению. Ведь льготные условия по определению не могут стать несовместимыми с функционированием организаций, поскольку льготы всегда приятны. Неизбежное удаление их в послеекспериментальный период, независимо от судьбы новшества, вызывает негативный контраст.

Результаты эксперимента порой входят в противоречие с макросредой. Современные организационно-экономические системы обладают высокой степенью интегрированности равновесности. Поэтому положительный

результат эксперимента означает известное смещение этих состояний, новую напряженность. В случае преобладания механизмов стабилизации микросистема стремится адаптировать результат эксперимента, особенно на стадии его тиражирования. А из-за высокого разнообразия условий лишь значительный результат эксперимента и соответственно глубокое нововведение могут противостоять инерционности сложившихся структур. Видимо, можно утверждать, что чувствительность нововведения к «приручению» средой тем ниже, чем оно радикальнее, чем глубже вызываемые им изменения и шире масштаб.

Было бы преувеличением утверждать, что методические основы организационно-управленческого экспериментирования уже тщательно разработаны. Но неразумно пренебрегать тем, что уже найдено. Ибо некоторые нормы и процедуры подобных мероприятий уже общепризнаны.

Прежде всего, эксперимент должен иметь программу. В ней должно быть ясно указано, с каким именно управленческим нововведением связано проведение данного эксперимента: обоснование целесообразности и возможности нововведения, гипотезы о его положительных и отрицательных последствиях и т. п. Далее, следует определить экспериментальные и контрольные объекты с указанием степени их представительности, специфики и сопоставимости между собой. Обязательно должны быть точно указаны все ответственные организаторы эксперимента и распределение ролей между ними.

Важную часть программы составляет методика проведения эксперимента. В нее входят такие разделы: сценарий данного эксперимента (сроки проведения, порядок основных мероприятий, процедуры завершения и т. п.); создание экспериментальной ситуации (изменение по заданным параметрам организационных, экономических, финансовых, технических условий деятельности объекта); проведение периодических оценок исходного, промежуточных и конечного состояний значимых процессов в опытном и контрольном объектах.

В программе необходимо предусмотреть и итоговую часть, которая должна содержать выводы и рекомендации относительно дальнейшей судьбы испытываемого новшества: изменение его первоначального проекта, масштаб применения, ожидаемый эффект и т. д.

Среди методических приемов определения целесообразности, предмета, объекта и результатов проведения подобных экспериментов важное место должен занять метод экспертных оценок. Думается, он в наибольшей мере обеспечит многосторонность, объективность и компетентность столь ответственных решений. На сегодня этот метод достаточно разработан и применяется у нас и за рубежом как средство повышения надежности решения научных и управленческих проблем. Метод экспертных оценок предполагает ряд процедур (подбор экспертов, их опрос, обработка результатов и др.), направленных на получение необходимого и достаточного набора независимых друг от друга суждений, их интеграцию и общий вывод.

Кораблестроители говорят: чтобы повысить скорость судна в два раза, надо увеличить мощность двигателя в восемь раз. Но это невыгодно. Есть другой путь: изменить форму корпуса.

Совсем необязательно полагаться только на инвестиции, новый персонал, рост числа филиалов. Это дорого. Гораздо дешевле, хотя и не проще, изменить управление организацией, ее цели, методы руководства. Эксперименты снижают риски таких изменений, делают их более надежными.

## 5. СЦЕНАРИЙ — МЫСЛЕННЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ

Возможности сценарного метода уже оценивались в главе 1. Сейчас мы посмотрим на него с другой стороны.

Угроза дезорганизации тем меньше, чем больше мы умеем проникать в возможное будущее.

На примере управленческого эксперимента особенно явно видна необходимость разведочных методов, способов «прощупывания» будущего. Полевой эксперимент иногда бывает болезнен, чреват потерями и непредвиденными рисками. Зато есть методология, которая позволяет «разведку» будущего провести мысленно, а значит, и без упомянутых издержек.

### Сценарное мышление

Сценарный метод появился как альтернатива прогнозам и в период, когда изменчивость, неопределенность общественного и организационного развития достигли такой степени, что прогнозы стали несбыточными, оказались невозможными, несмотря на самый сложный и изысканный математический аппарат, разработанный именно в поддержку прогнозов. Сценарный метод показал возможности работать с будущим, избегая прогнозов.

Наиболее привычным для современного управления является *программное мышление*. В чем его суть? В том, что цель заранее известна и достаточно четко описана. Затем эта цель делится на ряд подцелей, каждая из которых снова делится на более конкретные и частные подцели. Это деление заканчивается тогда, когда очередную подцель мы можем сформулировать в виде задания определенному работнику. Завершив, таким образом, построение дерева целей, мы начинаем двигаться в обратном направлении вплоть до достижения главной, единой цели. Как специальная управленческая технология, программы появились в виде систем ПАТТЕРН, ПЕРТ и, что более известно у нас, сетевых графиков.

*Сценарное мышление* строится противоположным способом. Потребность в нем появляется в случаях отсутствия цели или слишком большой неопределенности в ее формулировке. Бывает так, что мы имеем достаточную определенность только в описании исходного состояния, а цель предстоит еще

найти. Скажем, предприятие в состоянии выпускать продукцию, отличающуюся очень большим разнообразием, и нам трудно решить, какой именно ассортимент будет принят рынком, на производстве каких изделий следует остановиться. Тогда мы можем рассмотреть движение из исходного состояния по различным вариантам ассортиментных групп или конкретных изделий. Если мы сделаем ставку на первый вид изделий, то получим такое-то состояние наших финансов, перспектив и проч. Из этого нового состояния мы представим себе следующие возможные действия на следующем шаге также с оценкой их последствий, насколько они видны из сегодняшнего дня. Так мы можем проследить последовательно максимум три-четыре шага, но по разным вариантам. Большее количество шагов сценарий не выдерживает из-за чрезмерной неопределенности самих возможностей, когда наши рациональные предположения вынужденно переходят на уровень гадания или мечты.

Итак, если построение программы отвечает на вопрос «что нужно для?..» — то построение сценария основано на вопросе «что будет, если?..».

Теперь мы рассмотрим два подхода к построению сценария, или два способа сценарного мышления.

Читатель может сказать, что сценарная методология не нова и широко используется. Например, крупными нефтяными и другими компаниями для оценки возможных тенденций на рынке и выработки стратегических решений. Да, применение сценариев действительно встречается в бизнес-стратегиях, при работе над государственными решениями и т. д. Но в каком виде?

Насколько мне известно — это *пассивные* сценарии. Упрощенно это выглядит так: берутся две крайние возможные тенденции развития событий: оптимистическая и пессимистическая. Первая показывает, как может повести себя рынок (объемы производства, цены, поведение участников) в самом лучшем варианте. Вторая — показывает то же самое, но в худшем для нас случае, когда обстановка будет складываться не в нашу пользу, либо эта польза будет минимальной. А потом прокладывается некоторая воображаемая программа действий между этими двумя крайностями, которая и называется оптимальной линией нашего поведения. Я неоднократно замечал, что первые *две* тенденции берутся в маловероятных, т. е. преувеличенных показателях. Такой сценарий отвечает на вопрос: что делать, если обстановка будет меняться так... или иначе?..

Гораздо более содержательным и полезным я считаю деятельный сценарий. Он отвечает на вопрос: что будет, если мы поступим так или иначе?.. Надеюсь, разница заметна. В первом случае мы оставляем инициативу внешним обстоятельствам, во втором — оцениваем последствия собственных действий. Здесь у нас появляется гораздо больше вариантов в зависимости от обстановки и наших интересов. Поэтому деятельный сценарий и есть более развитый вариант мысленного управленческого эксперимента.

В такой эксперимент реально не вовлекаются судьбы людей, активов, организаций, поскольку сценарий выстраивается на планшете. Но его преимущества в том, что он довольно быстро может представить нам картину возможных шагов и их последствий, и мы выберем из этих последствий лучшие для нас.

Фактически речь идет о поиске целей, о механизме целеполагания. Построение сценария есть механизм выработки новых целей в условиях, когда организация, город, регион, государство стоят перед радикальным выбором, перед необходимостью базовых изменений. Деятельная сценарная методология дает возможность избежать прогнозов: мы не утверждаем, что именно будет, ибо прогнозы в наше время слишком ненадежны. Но мы оцениваем целесообразность различных вариантов наших действий в меняющейся ситуации, причем меняющейся под нашим воздействием, как следствие наших шагов. Разумеется, с учетом объективных условий и тенденций. И когда наиболее целесообразный вариант признан не только предпочтительным, но и реализуемым, тогда все наши усилия должны быть направлены на движение именно к этому варианту. Потому что он становится нашей целью. Вот почему сценарный метод является средством не столько достижения цели, сколько поиска ее. Часто найти правильную цель — не менее важно, чем успешно обеспечить ее достижение.

Итак, *программная методология предназначена для достижения уже известных целей, сценарная — для поиска новых целей.* И когда мы такую цель сценарно определили, она ставится на программу, т. е. для достижения сценарно выбранной цели используется программная методология. Иначе говоря, программа есть органическое продолжение сценария. Сценарий полезен для целеполагания, программа — для целедостижения.

Разумеется, сценарий очень подвижен и быстро меняется, его нужно постоянно обновлять.

## Процедуры построения

Сама процедура выбора при сценарном методе дает возможность вернуться к исходным предыдущим точкам, состояниям, стадиям и, что очень важно, позволяет переключиться с одного варианта на другой, поскольку эти варианты рассматриваются как синхронные.

Начинается построение сценария с определения критериев. Надо поставить задачу выработки конкретного сценария, приспособленного к некоторой определяющей тенденции развития организации. Эту тенденцию необходимо оценить по какому-то особо значимому показателю, который формируется по определению самих руководителей, самого персонала. Это значит, что сценарий позволяет повысить управляемость будущих процессов по данному критерию. Он также дает возможность перехватить инициативу у событий (т. е. возможность опережающей реакции

на эти события) и одновременно подготовиться к желательным и нежелательным вариантам. Кроме того, сценарный метод обеспечивает обзорность, сценарную наглядность, которая позволяет лучше ориентироваться в проблемах.

Как строятся сценарные тексты? Они состоят из некоторых структурных компонент. Например, сценарный шаг означает переход от одной стадии рассматриваемого процесса к другой. Далее — такая компонента, как событие, т.е. наступление очередного последствия, появление новых следствий. Далее — действие: «Если будет так, то необходимо сделать то-то; если произойдет это, то необходимо сделать то-то».

Далее — оценки наиболее вероятных вариантов и оценки наиболее предпочтительных. Каждое сценарное событие предлагается оценить по степени его желательности и по степени его вероятности. Эти оценки могут не совпадать — наиболее желательным представляется какой-то вариант, но именно он оказывается наименее вероятным, наименее реализуемым. В этом случае нам предстоит подкрепить своими действиями вероятность наиболее желаемого варианта, если такого рода действия будут найдены, чтобы реализуемость этого желаемого варианта довести до приемлемого и реалистичного уровня.

Сценарий предусматривает возможность саморазвития, поскольку любая из групп, участвующих в его разработке, может подключиться к любому шагу, к любому из вариантов, каждый из которых может быть изменен.

Сценарная схема есть некий посредствующий элемент, интегрирующий общение на единый центр, на единую схему. Сценарный текст оказывается безличным коммуникатором во всей структуре руководства предприятием. К нему нужно относиться как к чему-то нейтральному и вместе с тем беспристрастному и наглядному, где проявляются разные интересы и предпочтения. Иногда группы включаются в эту работу поочередно, иногда синхронно. В каких-то случаях могут создаваться целевые группы из числа экспертов извне или из работников самого предприятия для оценки обнаруженных вариантов или просто для поиска вариантов.

Сценарный текст весьма дисциплинирует не только коллективное взаимодействие, но и коллективное мышление, поскольку все, что обсуждается, соотносится с самим сценарным текстом и так или иначе должно быть в нем отражено.

Впрочем, сценарий и программа сопрягаются между собой весьма успешно. Происходит это так. Когда в сценарии мы достигаем последнего, т.е. третьего или четвертого шага по каждому из вариантов, то получаем некоторое количество возможных состояний (от нескольких до двух десятков). Эти результирующие состояния мы сопоставим между собой по шкале, кратной их количеству. Допустим, у нас получается 12 результирующих состояний, тогда и сравнение мы ведем по 12-балльной шкале. Каковы же критерии сравнения? Их два.

Первый — предпочтительность, когда мы распределяем результирующие состояния по степени их привлекательности для нас.

Второй — реализуемость, т. е. вероятность осуществления состояния. Сопоставление проводит специальная полипозиционная экспертная группа<sup>1</sup>.

Итак, мы провели ранжирование результирующих состояний по двум критериям. Там, где максимальные баллы по обоим критериям совпадают или оказываются максимально близки, мы получаем наилучшее результирующее состояние, называемое целью. Найденную таким образом цель ставим на программу, т. е. работаем с ней по программной схеме, описанной выше.

Таким образом, сценарный метод использует следующие термины:

- *исходное состояние* — описание существующего положения дел: слабые и сильные стороны организации, управляемые и неуправляемые факторы, тенденции, соотношение групп интересов основных действующих субъектов;
- *действие* — меры, предполагаемые для достижения каких-то состояний;
- *состояние* — описание условной ситуации, возникшей вследствие предпринятого действия (положительные и отрицательные стороны);
- сценарный вариант — ветка сценария, образуемая единичной парой;
- *действие* — *состояние* — в рамках одного шага образуется несколько вариантов; весь сценарий представляет собой разветвленную сеть вариантов;
- сценарный шаг — включает в себя набор пар «действие — состояние» по всем вариантам; это стадия в развитии сценария;
- *результирующее состояние* — описание условной ситуации, возникшей на последнем шаге сценария применительно к каждому из последних действий.

Каждый сценарный шаг разумно обозначать цифрами, которыми нумеровать каждую пару — «действие — состояние», с тем чтобы в работе над сценарием пользоваться не названиями действий и состояний, а их номерами. Правда, номера эти получаются сложными, например, если первые действия и вызванные ими события будут обозначаться цифрами 1, 2, 3, то уже следующие от них шаги будут пронумерованы так: 1.1, 1.2, ..., 1.2.2, 3.1.2 и т.д. Потом происходит наращивание соответствующих номеров применительно к каждому действию и состоянию.

Сценарий перебирает все возможности, достижимые из конкретного исходного состояния. Естественно, что какие-то варианты устаревают, и тогда

<sup>1</sup> Полипозиционность означает наличие в группе участников, представляющих интересы разных подразделений, профессиональных, возрастных и прочих значимых категорий работников данной организации, а также специально приглашенных извне специалистов.

они вычеркиваются (вырезаются, заклеиваются), на их месте могут появляться новые. По мере практической реализации сценария происходит его интенсивное преобразование, он все время находится в динамике.

### Чем хорош сценарный метод?

Он соединяет *все* точки зрения на одном планшете, увязывая их между собой вариантами. Каждый участник работы может встроить в сценарий свой способ действий от любого состояния, значимого для него.

Сценарий дает наглядное представление обо всем, что может произойти с организацией, в графической форме.

Разработка сценария доступна одновременно большому количеству людей и групп и вовлекает таким образом в работу над будущим значительную часть персонала организации.

**Как строить сценарий?** КТО-ТО из работников или группа описывают исходное состояние так, как они его понимают. Затем схематически пририсовывают условные рамки исходного состояния, возможные и целесообразные действия. Краткое описание каждого действия обводится овалом. От данного действия нужно провести стрелку горизонтально или по диагонали и начертить прямоугольник, в который поместить краткое описание возможного состояния, вытекающего из этого действия. Вначале авторы сценария могут остановиться на первом шаге и предложить рассмотреть полученную схему носителям других групп интересов. Важно соблюдать следующее правило: **каждый новый участник не упраздняет ни один из имеющихся вариантов без согласия других участников работы, но пририсовывает свой вариант, к любой точке сценария.** Поэтому сценарий может включать противоречивые, несовместимые варианты.

В случае сильных разногласий некоторые группы могут составлять конкурирующие сценарии, и тогда после их завершения надо сопоставлять результирующие состояния. Тогда самой трудной оказывается работа на завершающей стадии — «оценка результирующих состояний по предпочтительности и реализуемости» (см. выше). Интеграция работы на этой стадии может быть проведена экспертной группой, составленной из представителей других рабочих групп. В итоге, конечно, слово за лицом, принимающим решения.



## Часть VI

---



# КАТАСТРОФИКА

- Потрясение природой
- Пик необратимости
- Инверсионные циклы
- Чему учат кризисы?
- Проникающие войны

Когда-то академик Никита Моисеев выступил с докладом о случайности появления не только человеческого рода, но и биоты вообще. Он показывал, что появление жизни на нашей планете есть результат очень неустойчивого и временного сочетания космического магнетизма, газовых структур, температурных сдвигов в районе Земли и чего-то еще. Из доклада также следовало, что эта неустойчивая комбинация в любой момент может быть нарушена самой по себе эволюцией Вселенной и все биологическое в этом же районе исчезнет. Менее значимыми причинами такого же исхода он называл столкновение Земли с огромным метеоритом. Но это, говорил он, уже можно предвидеть, а может, и пресечь.

Это был первый на моей памяти разговор в научной среде об абсолютных энтропиках, грозящих самому существованию человечества. О них мне нечего сказать, зато есть немало естественных и исторических энтропиков меньшего масштаба, о которых я в состоянии судить.

В мире появляется все больше рисков, которые не по силам страховщикам. Список принципиально нестрахуемых событий становится все длиннее. Дезорганизация по естественным историческим причинам (это не одно и то же?) — тема этой части.

# ПОТРЯСЕНИЕ ПРИРОДОЙ

**Ч**еловечество давно осознавало катастрофичность своего существования как нечто сущностное, фундаментально связанное с ним как с видом и родом. В духовных мироощущениях это связывалось с имманентной греховностью человека (эсхатология), в научных — с органическими свойствами Земли как местом его обитания, в социальных теориях — с пороками общественного Порядка. Но осознание неизбежности катастроф, неизбежности, встроенной в само появление, природу человека, присуще и религиозным, и естественным, и идеологическим картинам мира, что побуждает думать о возможности общей теории катастроф.

## 1. ПРЕДЧУВСТВИЯ И ОБРАЗЫ

Это не та смертность, которая, как парный антитезис жизни, циклически завершает ее. Катастрофа взламывает понятный цикл внезапным вмешательством, ошеломляет контрастом между моментностью потрясения и тотальностью разрушений. Конец света, землетрясение, революция, авария малопредсказуемы, прогнозы часто не сбываются, причинные связи загадочны, трудности их рационализации восполняются воображением, предчувствием.

В человеческом сознании катастрофы облекаются в образы. В простейших верованиях — это внешняя самопроизвольная сила (человеко- или животногообразная, а то и сверхъестественная). Затем эти образы приобретают оценочный смысл, ставя свершившееся или даже ожидаемое бедствие

в те или иные отношения с человеческими поступками и пороками. Тогда оно становится закономерным, заслуженным.

Формирование этих образов особенно возбуждается распространением предчувствий грядущей катастрофы. Общество, десятилетиями пребывавшее в кризисе, еще большее ухудшение своего положения и не может воспринимать иначе. Конечно, появляется немало прогнозов с тем же вектором, хотя собственно научная атрибуция у них заметно подыгрывает тем же предчувствиям. Но массовые предчувствия такого рода имеют свою историческую значимость; они выражают настроение, точнее — настроенность народа на трагедию.

К тому же подобная настроенность действительно усугубляет положение, усиливая фрустрацию, пассивность. Это более чем покорность беде, тут мазохистская реакция на нестерпимые проблемы времени. Суть проблем — в необходимости меняться самим. Эта самая тяжкая из перемен трудно осуществима без потрясений, как бы требует их.

Поэтому в образах наступающей катастрофы просматривается оправдание ее, даже полезность для будущего.

В массовом сознании нашего общества можно обнаружить следующие из упомянутых образов.

**Катастрофа как проклятье.** Цепь исторических неудач воспринимается как воля рока, нависшего над этим местом, народом: мы оказались на линии столкновения двух цивилизаций, где ломаются лучшие намерения и судьбы. Все чаще повторяется мысль, что такова уж судьба России — на своем примере показывать человечеству, как не надо жить, куда не надо идти. Отработка негодных вариантов развития и есть ее вклад в мировую историю.

**Катастрофа как возмездие.** За что? За соблазн! Соблазниться простыми решениями сложнейших социальных проблем, наскоро перескочить через тяготы долгих этапов обучения и накопления культурного слоя труда и отношений — великий грех. Иногда такой образ *осязается вполне* эмпирически, хотя и в иных масштабах — например чувство общей вины у жителей Ленинскана, которые сами обучали строителей в школах, воспитывали их в семьях, в обход правил строили и принимали дома так, что они и погребли многих при землетрясении.

**Катастрофа как заговор.** Субъективный источник бедствий с куда более конкретным обликом потаенного врага: коварный Запад, алчная бюрократия, расселившиеся между нами чужаки, кто то еще... Огромная подъемная сила вопроса «кому выгодно<sup>71</sup>» придает небывалую энергию обычным мелким обидам, житейской зависти, темным социальным инстинктам. Но посредством *этого* же образа интерпретируются и природные катастрофы: в декабре 1988 г. даже в просвещенных кругах армянского общества бытовало предположение, что землетрясение в Спитаке было вызвано направленным подземным взрывом, с тем чтобы отвлечь людей от карабахского конфликта.

**Катастрофа как испытание.** Людям нужны великие потрясения, чтобы понять, что в их нравах и опыте выдержит испытания, что достойно укрепления и гордости, а что надо преодолеть в себе и чего не хватает. История этим жестоким способом ведет свой отбор на выживание лучшего.

**Катастрофа как урок.** Надо осмыслить ее причины и последствия для планов на будущее. Избавившись от прошлых заблуждений, найти способ избегания их в дальнейшем, как-то иначе построить сам механизм выбора образа жизни, целей и идеалов.

**Катастрофа как новые возможности.** Катастрофа расчищает место для нового созидания. Напластования прошлого труда, овеществленного в неверных или устаревших материальных, организационных, социально-психологических формах, начинают господствовать над трудом «живым». Моментное разрушение их открывает путь новым идеям, инициативам, деятелям.

Как видим, диапазон названных образов колеблется от ужаса до едва ли не приветствия. Сейчас невозможно оценить сферу и степень распространенности каждого из них либо их сочетаний. Не получается распределить их и по каким-то объективно выделенным социальным носителям. Но эти образы хорошо совпадают с границами так называемых групп сознания — той структурной компонентой общества, которая складывается не столько по объективным [класс, профессия, образование, возраст и т. п.), сколько по ценностным, мотивационным признакам. Испуганные переменами неудачники-почвенники — на одной стороне, и социально активный элемент общества, ищущий самореализации, — на другой. Злорадствующие беглецы и самоотверженные реформаторы... Разнообразие таких групп довольно велико, границы их подвижны, переменчивы в зависимости от преобладания тенденций. В переломные этапы жизни общества их соотношение очень значимо. Чем именно?

По-видимому, в переходные этапы своего развития общество вырабатывает некие исторические предчувствия. Это не прогнозы. По крайней мере, не только они. Самопроизвольно возникает опережающая рефлексия, интуитивно-ценностно переживающая близкие перемены.

Авторы предреволюционного сборника «Вехи» и создатель «Песни о Буревестнике», конечно, с разным отношением говорят о надвигающейся на Россию катастрофе. По объективным признакам они из общего слоя, хотя из различных кругов общения и противоположного менталитета. Если один ближе к первому из приведенных выше образов, то другой — к последнему. Показательно ли, что после революции они в чем-то поменялись местами в отношении к произошедшему? Печальное, но признание, даже склонность к сотрудничеству с новым режимом — у бывших «веховцев»; гнев и обличения — в горьковских «Несвоевременных мыслях». Нужно много сопоставлений с похожими событиями, чтобы понять, имеют ли структура и динамика такой позиционности какой-либо эвристический смысл.

## 2. ПОИСК ПОНЯТИЯ, ОПЫТ ТИПОЛОГИИ

Феномен катастрофы стал притягательным для разных сфер общественного сознания. В научном мышлении эта тема оказалась наиболее развита в геологии и математике.

Теория природных катастроф была основана Жоржем Кювье и с тех пор развивалась во множестве частных направлений. Заявка же на построение общей теории катастроф была дана только математиками.

Они опираются здесь на категорию равновесия. Достижимая системой равновесная стационарность при некоторых условиях прерывается, система меняет один режим движения на другой посредством скачка.

«Катастрофами называются скачкообразные изменения, возникающие в виде внезапного ответа системы на плавное изменение внешних условий»<sup>1</sup>. Такое бесстрастное и внеценностное определение понятия, вероятно, годится для предельной степени общности или для описания некоторых событий во Вселенной и на доисторической Земле. Интерес же к феномену потому и обострился, что сюда вовлечена человеческая составляющая. Более того, в этом интересе она оказывается центральной. А значит — нельзя миновать категорий потерь, ущерба, страданий.

Поэтому в справочной литературе катастрофа чаще определяется как внезапное бедствие. В целом этого и достаточно. Уточним, что имеются в виду малая субъективная вероятность каждого конкретного случая и особый масштаб последствий. Ибо в повседневности, конечно, происходит множество отдельных трагедий, и от болезней гибнет больше людей, чем от катастроф. Но именно непредвиденность, разовый и массовый характер потрясения отличают данный феномен.

Итак, катастрофа — это аномальное событие в виде острейшей формы социальной патологии, вызывающее тотальный кризис, потрясение жизненных основ отдельных категорий населения, социальных институтов, общества в целом. Помимо гибели людей, она сопряжена с быстрой (от мгновенной до сравнительно затянутой) сменой образа жизни пораженных групп, с возникновением массовых стрессов и ростом отклоняющегося поведения, эскапизма и т.д. Одновременно происходят смещения в жизнедеятельности всего общества, человечества из-за мобилизации усилий и ресурсов для восполнения потерь.

По тем же причинам и типологические признаки не могут, на мой взгляд, не отталкиваться от вовлеченности человека в подобное событие.

По степени своей социальности, т.е. причинной вовлеченности общественных отношений в их возникновение, катастрофы можно распределить следующим образом:

---

<sup>1</sup> Арнольд В.И. Теория катастроф М., 1990. С. 8.

- 1) **природные:** разрушительные стихийные явления. Сюда попадают и внесоциальные катастрофы, например падение тунгусского метеорита; в тенденции таких становится все меньше. Космические, ветровые, тектонические источники — обычно кратковременного или мгновенного действия (ураганы, цунами, землетрясения), другие — длительного (засухи, пожары в лесах);
- 2) **экологические**, т.е. социоприродные. В их основе лежит неадекватное антропогенное воздействие на природу, а через нее — на человека. По длительности они также могут быть разделены: глубокая деградация Арала и калмыцких степей если и обратима, то через десятки лет, а известное отравление Десны или заводские выбросы в атмосферу сравнительно быстрее преодолеваются в случае принятия радикальных мер;
- 3) **технические:** аварии в созданных человеком материальных системах (взрывы, крушения техники, пожары в помещениях, шахтах). Они относительно кратковременны;
- 4) **социальные:** потери в составе населения и структуре общества. Среди причин — массовые насилия (гражданские, международные войны, широкомасштабные репрессии), ненасильственные, например этнические катастрофы (ассимиляция какой-либо народности). Исторически те и другие были относительно длительными, хотя современные вооруженные конфликты все чаще становятся кратковременными (войны на Ближнем Востоке, англо-аргентинская война за Мальвинские острова).

Приведенная группировка катастроф по характеру источников их возникновения, конечно, условна. Но она все-таки позволяет нагляднее отличать, скажем, социальные катастрофы от социальных последствий иных катастроф (природных, технических, экологических). Спитакское землетрясение вызвало гибель колоссального числа людей, но не непосредственно от толчков земной коры, а от обрушения зданий, вызванных этими толчками. Зданий, построенных самими людьми, на их средства, с их одобрения. Поэтому причинно-следственные зависимости в этой и многих подобных катастрофах требуют специального анализа. Но уже здесь видна целесообразность разделения первичных источников опасности (сотрясение земной коры) и вторичных, непосредственно угрожающих жизни и здоровью людей (обрушения зданий). Произведенные ими обоими катастрофические эффекты автономны и связаны неоднозначно. Подземный гул и толчки вызывают панику и стрессы, нарушают коммуникации, а разломы и провалы поверхности земли способны поглотить технику, строения, людей. Это, так сказать, управляемая составляющая катастрофы. Но падение высотных зданий на соседние, панельных и блочных конструкций — на жителей, покупателей, пациентов может произойти или нет в зависимости от качества труда строителей. Последнее же имеет самостоятельное значение.

Иначе говоря, землетрясение в принципе может остаться лишь природной катастрофой, даже если оно отличается высокой балльностью и произошло под густо населенным районом. Все остальное определяется рядом социальных факторов. Словом, вопрос не столько в том, откуда засуха, сколько в том — почему голод.

В социологической типологии катастроф важно различать их также и по качеству социального фактора, причинно обуславливающего их возникновение. Например, по степени субъективности этого фактора:

- а) **границы знания.** Невозможность предсказания катастрофического события для современного уровня науки и технических средств. Эти границы могут быть абсолютными, если иметь в виду возможности человечества в целом, и относительными, исходя из состояния таковых в нашей стране, регионе. Приоритетность целей народной безопасности в научно-технической и инновационной политике, отказ от самоизоляции общества могут раздвинуть обе границы;
- б) **неадекватности в культуре.** Нормы, ценности, традиции, усугубляющие катастрофический эффект первичных источников опасности: низкая трудовая мораль, низкая ценность человеческой жизни, социальная пассивность населения и т. п. Изменение подобных элементов культуры возможно с обновлением хозяйственного механизма, политического режима, идеологии;
- в) **просчеты.** Случайные отклонения, ошибки в оценках ситуации, перспектив, методов достижения целей, в расчетах. Исторические (разгон Учредительного собрания в январе 1918 г.); политические (оценка вероятного времени нападения Германии на СССР); управленческие (размещение АЭС в густонаселенном или сейсмоопасном районе); инженерные (переоценка надежности, *прочности* конструкций взрывоопасных сооружений). Предупреждение катастрофических просчетов возможно лишь отчасти через выработку чувства исторической осторожности, демократизации политических процессов, привития установки на избыточную надежность в хозяйственно-технической сфере;
- г) **преступления.** Намеренное нанесение разрушительного ущерба обществу, некоторым категориям населения: разрушение основ их жизни (массовый голод на Украине в 30-х годах), геноцид (истребление нацистами евреев, турками армян), диверсии (акции по нарушению жизненно важных технических систем). По-видимому, возрастание сложности техносферы делает человечество более уязвимым для катастроф подобного рода, хотя экономико-политическая взаимосвязанность его снижает вероятность бедствий через политические, идеологические воздействия.

Таблица 21.1

**Типология катастроф**

		Убывание опасности →			
		Социальные причины	Границы знания	Неадекватности в культуре	Просчеты
Нарастание опасности ↑	Источники возникновения	а	б	в	г
	Природные 1	+			
	Экологические 2				
	Технические 3			+	+
	Социальные 4			+	

↑ рост опасности

Итак, возможно двухмерное изображение возникновения катастроф (табл. 21.1). Это спорно по мировоззренческим причинам, но наиболее верным можно считать следующее распределение степени опасности для человечества, исходящей от образуемых на этой таблице связей.

Пересечение 1а — непознанные природные источники — обладает самой разрушительной силой, уже хотя бы вследствие огромной зависимости земных событий от космических процессов. Причем частота их возникновения и предсказуемость существенно меньше других, уязвимость же, беззащитность человечества по отношению к ним максимальны. По мере излечения отношений внутри человечества природно-космические источники оставляют единственную возможность глобальной катастрофы, перед лицом которой вся добрая воля, все ресурсы мира беспомощны. Эсхатологическая тема нуждается в современном естественно-научном осмыслении.

Пересечение 2б представляет собой значительную, но все более осознаваемую опасность, в какой-то степени уже поддающуюся ограничению. Попытки снижения ее связаны с глубокой ценностно-рациональной переориентацией человечества. Азарт прогресса, спринтерское планирование (на короткие и прямые дистанции), культ потребления и другие неадекватности в культуре индустриального общества через экологическую деградацию приводят к массовым заболеваниям, угрозе биологического перерождения человека. Эти органические пороки культуры чреваты экологическими последствиями в большей степени, чем незнание, просчеты и даже преступления в этой сфере.

Так что диагональ в таблице указывает на нарастание опасности налево вверх и снижение ее направо вниз.



Соотнесем теперь с этой таблицей особенности Спитакского землетрясения в декабре 1988 г.<sup>1</sup> (обозначено +). Роль абсолютных и относительных границ знания в этой катастрофе еще подлежит профессиональной оценке. Думается, технические источники бедствия «сработали» прежде всего по социокультурным причинам и (в меньшей мере) из-за инженерных и иных просчетов. Такие социальные факторы, как дефекты кризисного управления, также усугубили бедствия населения.

Снова рассмотрим «диагональ опасности» на таблице, начав с верхнего левого ее угла.

Центральная проблема тут — диалектика непредвидимого и непредвиденного. Грань между обоими понятиями подвижна. Всегда будут пределы возможностей предвидения, но одна граница проходит по объективным, познавательным способностям любых социально-технических систем — пока вероятность эта неодолима. Другая же зависит от прогнозно-планирующей способности тех же систем в определенном социокультурном погружении: трудовая мораль, ценность человеческой жизни, квалификация и оснащенность соответствующих служб.

Землетрясение на севере Армении не могло быть предсказано из-за крайне низкого уровня технического обеспечения сейсмологических исследований. Но оно намного выше в других промышленно и социально развитых странах, передавших теперь туда свое оборудование. Между тем по крайней мере одна из систем предупреждения землетрясений, разработанная и с успехом испытанная греческими учеными, предлагалась в 1987 году и нам, однако внимания не привлекла. У советских специалистов были собственные авангардные разработки, также не реализованные практически. Иначе говоря, то, что выглядело непредвидимым по отношению к состоянию «там и тогда», оказывается всего лишь непредвиденным в сопоставлении с почему-то упущенными возможностями.

Показанное различие еще очевиднее на примере вторичных источников опасности. Рухнувшие здания, ставшие непосредственной причиной массовой гибели населения, — результат работы приемочных госкомиссий в сейсмоопасной зоне. Но почему они должны трудиться лучше строителей, а те — лучше врачей, учителей, железнодорожников?.. Деловая культура, трудовая мораль нашего общества — опасны для него же во многих своих точках, катастрофичны в бесконечном разнообразии.

За две недели до аварии в Чернобыле в газете «Социалистическая индустрия» была опубликована корреспонденция со строительства Ростовской

---

<sup>1</sup> Эти мои изыскания и переживания по поводу природных катастроф были вызваны т.н. Спитакским землетрясением. Дело в том, что в составе делегации Академии наук СССР я рибыл в тогдашний Ленинакан (теперь Гюмри) в качестве эксперта по социальному управлению сразу же после землетрясения. Моя экспертная помощь там оказалась минимальной, поскольку я методологически не был готов к подобной работе. Но изучение феномена катастроф с тех пор я продолжаю.

АЭС<sup>1</sup>: термическая оболочка и основание реактора бетонировались по негодной арматуре. Будущее бедствие уже материализовано. За полгода выявлено более пятидесяти грубых нарушений проекта, технологии строительных работ, шесть раз шли на крайность — останавливали стройку. Но брак возобновляется. Почему не срабатывает многоступенчатая проверка? Отдел комплектации ведет входной контроль качества стройматериалов и конструкций, но прояви он строгость — придется отвечать за порчу и повреждение материалов от неправильного складирования и транспортировки по его собственной вине. Проектировщики не решаются настаивать на соблюдении проекта потому, что строители тогда попрекнут их многими ошибками в чертежах, частых переделках проектов и в ходе строительства. А если заказчик — дирекция строящейся АЭС — не примет объект, ему напомнят о качестве выдаваемого оборудования, сроках его поставок... Все боятся встречной требовательности и покрывают пороки друг друга. Чернобыльская «мина» была заложена в домах Ленинканана, Спитака, Кировакана: легко крошащийся бетон, плохо сваренная арматура и т. п.

Общественный Порядок и деловая культура могут быть катастрофогенны сами по себе. И в этом смысле они несовместимы с научно-техническим прогрессом.

И все же предложенная выше типология среди всех источников бедствий в наиболее опасные выводит природные катастрофы. Отсюда возникает вечная дилемма для управления: распределение целей и ресурсов между сохранением и развитием общества одновременно.

### 3. ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫЙ РИСК

Одна из ограниченности современных глобальных моделей и проектов развития человечества состоит в том, что связь явлений в них замыкается пределами Земли. Между тем планетарные процессы туго «связаны» с космическими. Природа едина: вселенская и земная, материальная и социальная.

Космогеосоциосистема едина, но гетерогенна. Ее составляющие возникали последовательно. И именно в этой последовательности возрастает их уязвимость.

Катастрофичность — одно из сущностных свойств мироздания. Современная астрофизическая версия происхождения Галактики предполагает взрыв, «разбегание» ее из сверхплотной точки. Она же допускает и возможность коллапса, т. е. обратного «схлопывания» вещества.

Но уже вполне сопоставимы с человеческой историей такие явления космобиоритмики, как регулярные природные катаклизмы. Особая солнечная

---

<sup>1</sup> Гордеев Б., Шамардина Л. С ответом не сходится // Социалистическая индустрия. 1986. 13 апреля.

активность вызывает 400-летний цикл резких колебаний климата. На нашей территории в 1601-1603 годах от вызванных этими колебаниями летне-осенних морозов трижды пропал урожай, что привело к массовой гибели людей. И повтора ожидали в середине 90-х прошлого века (по О.Н. Яницкому).

Кроме того, есть немало катаклизмов космического происхождения, регулярность которых пока не просматривается или вовсе отсутствует. В XX веке было два сокрушительной силы столкновения Земли с космическими телами: Тунгусский метеорит 1908 г. и Сихотэ-Алиньский метеоритный дождь 1947 г. Первый из них вполне мог, например, полностью снести Петербург, находившийся на его маршруте четыре часа ранее. Наводнения, цунами, ураганы, землетрясения, извержения вулканов — лишь локальные эквиваленты войн, истоки которых, однако, не контролируются людьми. Что же касается источников глобальных бедствий, угрожающих физическому благополучию человечества из недр Галактики, то эта опасность еще мало осмыслена, будучи, во-первых, вытесненной внутрипланетарными опасностями, а во-вторых, она пока малодоступна знанию.

Видимо, изменения космоземного магнетизма вызывают различные последствия в массовом поведении — мутации, возбуждение социальной энергии как в творческом, так и в деструктивном направлениях. Есть, в частности, предположения именно об этих источниках взрывов преступности в ранее весьма спокойных странах (например, вспышки молодежного насилия в Англии, Финляндии, Испании). Нельзя исключить волны озлобления и вражды по той же причине в куда больших масштабах. Как известно, Л.И. Гумилев считал, что по крайней мере некоторые этнические и государственные катастрофы, как, впрочем, и расцвет народов и территорий, в прошлом происходили именно по этим причинам.

Человеческое существование, уже в силу своей генетической связи с данной сферой обитания, подвержено постоянным рискам разной степени, в том числе риску абсолютному. Исследования академика М. И. Будыко тоже показали, что сама жизнь на Земле появилась вследствие уникального временного сочетания компонент и состояния газово-температурной среды. Это сочетание может быть нарушено космическими изменениями в непредвидимые сроки.

Иначе говоря, потенциальная амплитуда природных флуктуации превышает жизнеспособность человека.

Упомянутый риск характеризуется и тем, что это риск пассивный. Вынужденно пассивный, ибо противодействие угрозе может быть главным образом в режиме защиты и спасания.

Пассивность риска есть следствие неравносильности взаимодействия двух рычагов: космо-гео и био-социо. Эти стороны вообще не образуют двухсторонней целостности. Ибо первая способна к выживанию без второй, но никак не наоборот. «Старшинство» первой или производность второй отдают односторонним господством, даже непартнерской униженностью. И это

притом, что если «младшая» сторона хоть как то субъектна по отношению к другой, то в естественном смысле последняя «слепа». Слепое превосходство и «равнодушные» неживой материи по отношению к жизни чревато смещениями в названном взаимодействии — вплоть до критических.

Всякий негатив в обратном направлении — переработка и порча человеком вещества природы — не только ничтожен в таком контексте, но и проблематизируется обществом.

Да и собственно видовое развитие человечества, имея какое-то начало, не обязательно бесконечно. Подобно онтогенезу с его рядом катастроф (болезни, неудачи), завершающемся катастрофой абсолютной, — биологический вид неизбежно подвергается сходным потрясениям, но включая ли также и конец? Вопрос не так уж абстрактен. Хорошо известно, что призывы к самоубийству возникают в индивидуальной жизни именно как средство решения проблем. Не те же ли проявления видовых инстинктов мы видим в навязчивой тяге человечества к войнам, к экологической агрессии? Какие-то ближние проблемы этим и в самом деле решаются. Абсурд обнаруживается лишь на уровне обобщения. Но уже на следующей фазе рефлексии снова напрашивается причинная связь...

Закономерное отчуждение продуктов деятельности человека, их противостояние ему — в самих основах существования человека. Техника аварийна. Города стрессогенны. Границы конфликтны. Экономика кризисна. Внутреннее неравновесие и автоколебание социума постоянно порождают бедствия.

Равновесие эволюционных систем не может быть непрерывным, бесконечно плавное развитие любого целого невозможно. Когда то наступает перерыв постепенности.

Таким образом, экзистенциальный риск, катастрофичность человеческого существования сводится к таким факторам, как:

- случайность естественного возникновения жизни, по крайней мере в ее биологическом и человеческом вариантах;
- чрезвычайность как сущностная черта жизни;
- предопределенность существования жизни колебаниями в земной и внешней природе.

#### 4. ПАРАДОКСЫ ПОМОЩИ

Катастрофа стихийна. Она вызывает мощные реакции в пораженной зоне и вовне ее. На линии «зона — внешний мир» возникает напряженнейшее переплетение противоречий, вызванных сильным чувством и здравым смыслом. Нередкое следствие — самоотчуждение помощи, обращение ее в противоположность. Землетрясение в Северной Армении многое показало в этом отношении.

Но сначала — об особой социальной структуре зоны как объекта помощи. Там складываются следующие группы.

Пораженные группы населения, т.е. выжившие, но пострадавшие от травм, психологического потрясения, потери имущества — стали получать помощь почти сразу же. Основным поставщиком ее были, так сказать, «активисты первого часа»: местные жители, не пострадавшие сами и преодолевшие оцепенение от собственных потерь, а также приехавшие на помощь специалисты.

Затем группы помощи стали быстро пополняться за счет прибывающих в зону родственников из других мест.

В социально-демографической структуре населения зоны катастрофа такого рода вызывает следующие резкие перемены (если судить по данному землетрясению). Во-первых, среди погибших непропорционально много школьных возрастных когорт. Во-вторых, некоторые из местных жителей обратили внимание на повышенный удельный вес интеллигенции среди жертв, поскольку в последние годы она чаще поселялась в новых многоэтажных зданиях. В-третьих, происходит массовая эвакуация не только детей, но и почти всех желающих. Усиливается и самостоятельная эмиграция. Конечно, процент возврата в разрушенные поселения всегда ниже 100%.

Особо проблемными в такой обстановке оказываются социально слабые группы. Они образуются лицами, не оправившимися от потрясения, потерявшими опорных членов семей, на иждивении которых были, и отличавшимися и ранее социальной пассивностью. Состояние аномии отчуждает их от и без того скудного пайка, и они бедствуют больше других.

В зону прибывают группы спасения: специфические (спелеологи, горноспасатели и т. д.), неспецифические (медики, крановщики с техникой и т. д.), группы поддержки (снабжение, эвакуационный пункт и т. д.), руководство и аппарат кризисного штаба, работники прессы, исследователи.

Важным фактором резкого изменения социальной структуры населения в зоне становится быстрый рост численности восстановительных групп: прибывающих со всей страны работников строительных специальностей со своими службами инфраструктуры. Их направляют все союзные и автономные республики, хозяйственные министерства. Раскинутые ими палатки заполняют скверы и парки, в пригородах они ставят временки. Трудности быта, ротация состава, высокий объем потребления продовольствия и товаров прибывающими в зону, большие этносоциальные различия с традиционно однопациональным местным населением и т. д. — все это делает отношения «приезжие — коренные группы» в той или иной степени проблемными, что заслуживает специального исследования.

Теперь об отношении «зона — внешний мир». Из парадоксальных проявлений здесь прежде всего необходимо упомянуть «вал помощи». По отношению к техническим средствам это выразилось в закупке коммуникаций ненужными механизмами (например, маломощными кранами), которые

своей массой очень затрудняли продвижение к центру событий остро необходимой техники, специальных команд. К примеру, полностью экипированный отряд спасателей из Удмуртии с автономным обеспечением по этой причине добирался до зоны 12 дней и уже не успел никого спасти.

Отсюда и другая форма парадокса помощи — опоздание, т. е. стремительное превращение ее в бесполезную и даже в свою противоположность, помеху — обусловлена потерей времени на мобилизацию и доставку групп спасения (специфических и неспецифических). При таких катастрофах действует зависимость: рост потерь времени в арифметической прогрессии приводит к росту потерь жизней в геометрической прогрессии. Тем не менее задержки вызываются не только упомянутым валом, но и распорядительной негибкостью.

Если в обобщенном, опосредованном варианте в отношения помощи вступают макрогруппы (поселенческие, организационные, национальные и т.д.), чаще всего анонимные, то в полевом варианте, при непосредственном распределении ее, в прямой контакт вступают малые помогающие и потребляющие группы (индивиды). Отсюда и специфика трудностей.

Важнейшая из них — организация непосредственной раздачи (об этом уже говорилось). Усугубление социальной несправедливости здесь неизбежно, поскольку распределение по критериям равномерности и остроты потребности исключено.

Весьма сложным выглядит в этом контексте и довольно широкое, едва не тотальное, использование бесплатности как принципа распределительной политики в кризисных ситуациях. Бесплатность лишает потребление избирательной и естественной меры. Диспропорции в объемах «охвата» нередко бывают на грани нелепости. Чрезмерные разовые запасы хлеба, в том числе и ценных местных сортов, вскоре обнаруживают себя в виде почти целых буханок или караваев на тротуарах и у костров.

Один из самых уязвимых участков работы кризисного штаба с населением — оповещение его о местах и правилах получения прибывающими продуктов и одежды. Листовки об этом нередко раздаются руководителям организаций для распространения и плохо доходят до неорганизованного населения. В целом отношение «штаб — население» развито преимущественно сверху вниз, реакция жителей на действия властей не изучается. Не предусмотрено и чрезвычайной службы по социальным вопросам.

В связи с этим следует особо отметить отсутствие в структуре отношений помощи одного важнейшего компонента.

Вероятно, не все функции опеки пострадавшего населения способно выполнять государство. В социально развитом обществе естественным образом складываются благотворительные, религиозные, потребительские и культурные движения, быстро заполняющие щели в мерах по социальному обеспечению, предпринимаемых вообще и особенно в таких случаях официальными органами. Поиск социально слабых групп, утешение, забота о немощных

и подобное этому — ближе природе самодеятельных объединений. Речь идет не только о милосердии. Необходимо организовать взаимопомощь, контроль над распределением продуктов, одежды и палаток, сформулировать требования к власти по корректировке действий, затрагивающих интересы отдельных групп населения, и т.д., словом, наладить чрезвычайное самоуправление в кварталах и микрорайонах — везде, где надо сплотиться для выживания.

Наконец, в отношениях помощи есть свой этический элемент. Помощь не должна рассчитывать на благодарность. Сострадание и отклик есть потребность помогающего. Так и происходит в обычных условиях. В кризисных же группы помощи должны быть готовы к претензиям в свой адрес по части скорости и способов их действий, содержания и объема вклада в усилия по облегчению тягот пораженных групп населения.

Дальше. У прибывших в зону бедствия после первых гнетущих впечатлений от увиденного и рассказанного довольно быстро наступает некоторое привыкание к смерти, меняется отношение к ней. Похороны проходят без ритуалов, повсеместно стоят гробы (даже у пунктов питания), причем много детских (пожалуй, единственный предмет, который завезли в явном избытке). Жители, ожидающие разборки завалов на месте своих жилищ, начинают приспособлять гробы под скамейки и емкости для сбора пожитков, которые им удается достать. Вероятно, и у них происходят такие смещения понятий. В этой атмосфере девальвации человеческой жизни, предельной близости ее антипода, возникают негласная оправданность, приемлемость технократизма и бездушия в управлении, снижение порога чувствительности к страданиям.

## 5. СТРЕССОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Вероятно, можно утверждать, что чувствительность общества к катастрофам усиливается. Растет ценность жизни, повышаются ее содержательность, качество, сокращается прирост населения: потери становятся ощутимее. Появляются и новые возможности предохранения от гибели и разрушений, спасения пострадавших и восстановления разрушенного.

Страх перед природными катастрофами институционализируется в международном масштабе: в Секретариате ООН создан Специализированный отдел по координации чрезвычайной помощи, а 1990-е годы были объявлены Десятилетием ООН по уменьшению риска стихийных бедствий. В правительстве России создано Министерство по чрезвычайным ситуациям, есть теперь и Всероссийская ассоциация спасателей.

Однако высота порога чувствительности сильно колеблется. Она, конечно, резко снижается сразу после очередных землетрясений, аварий и т. п. Каждое из них вызывает массовый подъем внимания, протестов, начинаний, завере-

ний. С последующим спадом. В промежутке, как известно,— пренебрежение опасностью, массовые уклонения от учений. Но постепенно нарастает отвращение к рискованным производствам (атомному, химическому и др.). Поэтому теперь появился новый раздражающий фактор: строительство подобных предприятий. Все более значимым становится явление массовых фобий: радиофобия, сейсмофобия, химиофобия и др.

Тут мы подходим к очень важной особенности, характеризующей управленческую ситуацию вокруг катастроф: абсурдность выбора решений.

Начать с такой дилеммы: стоимость сохранительных мер вполне сопоставима с расходами на дальнейшую потребительскую экспансию. Одно за счет другого?

И еще не все дилеммы приняты к рассмотрению. Скажем, будет ли производство автомобилей сверяться когда-нибудь с тем, сколько человеческих жизней (не считая аварий, загазованности) приходится отдавать за каждую новую сотню машин? Такая постановка вопроса логично вытекает из нынешней ситуации с экологией городов, но совершенно невыносима для нашего управленческого мышления; она довольно чужда и массовому сознанию. Самосохранение отступает перед потреблением.

Реакции населения на прогнозы катастроф способны парализовать управление в критических ситуациях вследствие своей ажиотажности<sup>TM</sup>. Притом, что власти очень настойчивы в своих требованиях, например к сейсмопрогнозам, последние имеют довольно малую подтверждаемость. А меры по защите населения и имущества весьма дорогостоящи. Когда американские геофизики предсказали сильное землетрясение в Перу, то правительство этой страны мобилизовало огромные ресурсы, провело широкомасштабные мероприятия по предотвращению человеческих и материальных потерь. Страна, и без того слабая, буквально надорвалась от напрасного перенапряжения, ибо прогноз не подтвердился.

В то же время оправданные прогнозы нередко возбуждают панику с большими деструктивными последствиями. Соккрытие подобных сведений или удержание их в узком кругу руководителей невозможно, просачивающаяся оттуда информация обрастает неконтролируемыми слухами и ведет к хаосу. Но и открытое оглашение прогнозов чревато взрывной реакцией, ущерб от которой может быть сравним с потерями от самого землетрясения.

Абсурдность кризисного управления еще больше заметна на стадии самого бедствия.

Мародерство — одна из острых проблем как природных, так и промышленных или социальных катастроф. Это хорошо известно по описаниям событий после Чернобыля, Спитакского землетрясения, да и почти во всех других подобных случаях. Органы власти, конечно, преследуют грабителей. Но в первые часы, как и потом, неопределенно долго, спасатели не имеют налаженного обслуживания, и единственный способ получить питание в разрушенном городе — вскрыть ближайшие магазины или брошенные квар-



тиры. В таких действиях мне признавались многие жители Лениакана и их приехавшие на помощь родственники.

Процесс распределения помощи «по рукам» в зоне бедствия полон жестоких инверсий. Если в пострадавшие кварталы въезжает один или несколько подъемных кранов, способных приподнять или сдвинуть бетонные плиты, под которыми — еще живые люди, то можно представить, какая борьба и какими средствами вспыхивает за каждый из них между родственниками погребенных. Похожее происходит и вокруг машин с продовольствием, одеждой, гробами, медикаментами, вокруг немногих дееспособных врачей. Совершенно невероятно обеспечить снабжение техникой, спасателями и прочим сразу и массированно. Первая же помощь с неизбежностью в чем-то усугубляет страдания. Рациональные управленческие решения здесь пока не найдены.

Можно ли технологизировать подобные процессы? Неизвестно. Социология катастроф у нас еще не сложилась, и за рубежом она пока не вышла из исследовательской стадии к разработкам. Какие-то новшества и продвижения в этом направлении, как правило, возникают эмпирически и потом оформляются концептуально<sup>1</sup>.

Примером таковых может послужить принцип, который я бы предложил назвать «несуверенитет катастроф». Он проявился и по поводу землетрясения в Спитаке, когда де-факто была принята норма: любая катастрофа такой силы — проблема всего человечества. Зона бедствия как бы приобрела экстерриториальность с открытым и немедленным доступом любой зарубежной помощи. Именно на подобный способ действий и рассчитаны такие, например, организации, как «Международный корпус спасения» с центром в г. Марлоу, Британия, — некоммерческое, добровольное объединение пожарных, спелеологов, врачей и других специалистов, готовых немедленно отправиться в любое место на Земле.

Но конечно, необходимо разрабатывать социальные технологии по подготовке властей, организаций и жителей к предсказуемым потрясениям, а также *по* выходу из них с учетом социальных, психологических, правовых и экономических аспектов.

---

<sup>1</sup> Но уже имеются специализированные издания. Так, не один десяток лет регулярно издается *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, издаваемый Исследовательским комитетом по катастрофам Международной социологической ассоциации и Центром исследований катастроф Делавэрского университета (США).

## Глава 22

# ШИК НЕОБРАТИМОСТИ

**В** авиации есть понятие «точка возврата», когда половина топлива израсходована, и если этот момент упущен, на свою базу летчикам уже не попасть.

Три русские революции пытались вырвать Россию из феодального захолустья. Недальновидная монархия (даром что корнями из Германии) не улавливала общеевропейских тенденций: ни инициативу взять на себя, ни уйти в нейтральную конституционную нишу не сумела. Раздражая и буржуазию, и рабочих, она собственным примером усиливала притягательность республики — социального изобретения, уже к тому времени широко апробированного в мире. Через земства и думы России русское общество и своим ходом уже подошло к принятию парламентской формы верховной власти. Сразу после падения империи во всех классах и в большинстве партий (по примеру других европейских революций) утвердилось и общее мнение о начальном варианте представительной демократии — Учредительном собрании выборных представителей (депутатов) от всей России. Цель его — определение будущего страны: принятие неотложных законов и Конституции, образование постоянного правительства.

Антагонизм пролетариата и буржуазии, крестьянства и помещиков, города и деревни, господствующей нации и инородцев, безусловно, образовал пестрый спектр надежд на этот форум, но сам способ перехода к республике больших споров не вызывал. Первые же после царя правительства называли и считали себя временными — в ожидании Учредительного собрания.

Идея его созыва была общереволюционной. Она включалась в требования многих радикальных партий в Европе. В России это требование выдвинули еще декабристы (великий собор). Под именем Земского собора его отстаи-

вали члены «Земли и воли» в 1860-х годах, оно вошло в программу народо-вольцев, а затем в 1903 году - в программу РСДРП. Идея созыва Учредительного собрания была популярна и в период дооктябрьских Советов. Ведь на их съезды делегировались представители городских и губернских Советов, т. е. выборы делегатов на съезды Советов были не прямыми, не от избирателей непосредственно. В Учредительное же собрание избирались депутаты только прямым, тайным голосованием по избирательным округам. Такие выборы в России предстояло провести *впервые*.

Революционные партии (в том числе большевики) также признавали авторитет готовящихся общенародных выборов состава первого института республиканского строя в России. Поэтому Совет Народных Комиссаров, образованный в результате Октябрьского переворота, тоже назвал себя Временным рабочим и крестьянским правительством. Да и легкость свержения правительства А.Ф. Керенского во многом объясняется тем же; в правовом и моральном смысле оно «плохо лежало».

И после Октябрьской революция Советское правительство подтверждало свое уважение к исключительному статусу будущего форума. Например, 20 октября (8 ноября) 1917 года В.И. Ленин публично провозгласил: «...как демократическое правительство, мы не можем обойти постановление народных низов, хотя бы мы с ним были не согласны... И если даже крестьяне пойдут и дальше за социалистами-революционерами и если они даже этой партии дадут на Учредительном собрании большинство, то и тут мы скажем: пусть так... Жизнь заставит нас сблизиться в общем потоке революционного творчества и выработке новых государственных форм»<sup>1</sup>. Более того, выборы проходили в ноябре, и ход их не вызывал протестов.

Конфликт, правда, был, но он возник вокруг «Всероссийской по делам о выборах в Учредительное собрание комиссии», созданной еще до Октябрьской революции. Но 23 ноября (6 декабря) Совнарком назначил большевика М.С. Урицкого комиссаром этой комиссии, а в ее аппарат направил своих работников. Комиссия их отвергла и была распущена 29 ноября, а руководство делами по созыву Учредительного собрания было возложено на специальный Комиссариат.

Выборы состоялись 12 ноября (по ст. стилю) 1917 года, хотя в некоторых избирательных округах они затянулись до декабря. Результаты таковы. Подавляющее большинство получила партия эсеров — более 40% голосов. Большевики — около 25%, хотя в некоторых промышленных центрах они добились и свыше 50% голосов. Социал-демократы (меньшевики) — около 3%, партия конституционных демократов — 13% голосов<sup>2</sup>. Так что даже в союзе с левонастроенными эсерами у большевиков не набиралось и половины голосов. Заметно, однако, что абсолютное большинство депутатов при-

<sup>1</sup> Ленин В.И. Полн собр. соч. Т 35. С. 27.

<sup>2</sup> Данные по разным источникам не совпадают

надлежало к социалистическим партиям. Соответствующим был и характер готовившихся ими законов.

Созыв Учредительного собрания планировался еще первым Временным правительством на конец ноября. И попытка части депутатов собраться в назначенный срок в Таврическом дворце Петрограда предпринималась. Снова конфликт с правительством по поводу кворума: Совнарком готов допустить работу депутатов только при наличии хотя бы 400 из них (всего их избрано 715 человек). Наконец 20 декабря Совнарком назвал дату открытия Учредительного собрания — 5 января 1918 года.

И открытие состоялось. Присутствуют около 410 депутатов, из них большевиков примерно 120. Председателем Учредительного собрания избирается лидер партии большинства эсер В.М. Чернов. От имени Советской власти Я.М. Свердлов вносит на рассмотрение депутатов «Декларацию прав трудящегося и эксплуатируемого народа», предлагает принять ее. Предложение не принято. Депутаты объявляют Россию федеральной демократической республикой, утверждают законы о земле, о мире. В доверии ленинскому Совнаркому отказывают. Заседание идет всю ночь. Наступает утро 6 января. Просит слово депутат-большевик Ф. Раскольников и заявляет об уходе его фракции с Учредительного собрания. О том же заявил левый эсер В. Карелин. Внезапно вооруженный караул требует от депутатов покинуть зал. Председатель объявляет перерыв до 17 часов того же дня. Депутаты расходятся. Днем Совнарком принимает декрет о роспуске Учредительного собрания. Караул закрывает вход в Таврический дворец. Ночью с 6 на 7 января большинством голосов делегатов ВЦИК утвердил декрет. Довод: выборы депутатов опротестовываются задним числом, поскольку проводились они по старым партийным спискам, а за прошедшее время настроения масс изменились в пользу большевиков и левых эсеров. Временное рабочее и крестьянское правительство — Совнарком вычеркивает из своего полного названия первое слово.

Еще до этих дней донское казачество во главе с А. Калединым выступило против новой власти, были и другие попытки мятежа, саботажа. Но после январских событий в Петрограде социальные силы России быстро перегруппировались, началась тотальная гражданская война.

Депутаты пробовали потом собраться в Москве, Самаре, Уфе, даже назывался срок нового созыва — 1 февраля 1919 года. Но белые генералы уже делали ставку на военную диктатуру...

Трудно сейчас войти в ситуацию тех двух дней. Подчиниться решению Учредительного собрания (оно наверняка сформировало бы другое правительство — уже постоянное) означало бы ожидание новых выборов, борьбу за голоса избирателей в новых условиях. Конечно, при такой уверенности в подлинном соотношении в стране сторонников и противников на тот момент можно было бы рассчитывать на победу. Но феномен революционной ситуации (вчера рано, завтра поздно), скорее всего, уже прошел бы... А столько

уже достигнуто! И прежде всего, решен главный вопрос любой революции: о власти. К тому же революция есть насилие...

Спустя девять десятилетий мы в состоянии не только узнать, но и нагнать те последствия этого шага, которые трудно было предвидеть тогда революционерам.

Разгон Учредительного собрания резко ожесточил раскол в российском обществе, будущее которого широкие слои населения связывали именно с работой первого парламента. Ведь насилие над полузаконным и малопочтенным в обществе Временным правительством совсем не то, что насилие над полномочным представителем избирателей. В стране разгорелась Гражданская война. Враждующие стороны приступили к решению оружием того, что не удалось решить политическими средствами.

Конечно, вручи Учредительное собрание мандат на власть Совнаркому, контрреволюционные силы не успокоились бы. Вероятно, не все из них согласились бы ждать следующих выборов. Но поставить под ружье такую часть народа им бы не удалось никак.

Гражданская война не только разорила и измучила страну. Насколько можно судить по доступным данным, в ходе ее *погибло* и эмигрировало много миллионов. Важнейшее социально-политическое следствие состоит и в том, что в боях, от тифа и голода погибла наиболее активная часть и без того крайне немногочисленного индустриального пролетариата страны — основной социальной базы Октябрьской революции и коммунистической партии. По мере восстановления заводов и фабрик на их место пришла из деревень масса вчерашних крестьян, с неразвитым классовым сознанием, пропитанная феодально-крепостническими предрассудками, — вполне подходящая основа для формирования новой деспотии.

Кроме того, из страны за рубеж бежало большое число представителей просвещенного слоя, тоже весьма тонкого в тогдашнем российском обществе. Произошло резкое интеллектуальное обеднение его. Вынужденное невежество в технике, управлении, политике пришлось компенсировать волюнтаризмом, отчего тоже стал быстро набирать силы зарождавшийся сталинизм.

Наконец, разгон Учредительного собрания фаз и надолго внес в массовое сознание руководящих кругов и народа страны устойчивое предубеждение (и без того подготовленное беспомощностью Государственных дум) против представительных институтов демократии, отношение к ним как к чему-то несерьезному, ритуальному, стоящему в стороне от самого дела. Иначе говоря, к тому, что в иных странах давно, а у нас сейчас называется правовым государством, гражданским обществом. Это предубеждение делает неизбежной анонимность власти (таинственность механизма принятия решений, исключение личной позиции представителя власти, запрет на распространение информации и т. п.).

Возвращаясь к той январской ночи, можно уверенно сказать, что никто из голосовавших за декрет ВЦИК, включая и его инициаторов, не предпола-

гал столь радикальных последствий. Для них это был сравнительно частный акт в стремительной политической борьбе, когда приходится срочно реагировать на изменение обстановки, стремясь опередить удар противника сильным выпадом. Они не хотели стольких жертв и страданий (в том числе и для себя, как оказалось). Но тем более им было бы невыносимо представить жесткое извращение их намерений по мере того, как подобные акции пресечения после этого стали прямо необходимыми (надо же защищаться, а лучшее средство тут — нападение). Неумолимые ближние цели все более подавляли те самые — дальние, отклоняли от них ход событий.

Между тем и без этого шага возможны были маневры и варианты. После него выбора уже не оставалось: на заносившиеся один за другим кулаки белого движения нельзя было ответить вооружением народа (да и какого именно?), а понадобились профессиональная армия, не менее квалифицированная контрразведка, цензура, сверхцентрализация, принудительная экономика... Малейшая уступка означала потерю всего так дорого стоившего. Гражданская война ожесточает нравы куда больше международной, а внутрипартийная борьба их отнюдь не смягчает, И. В. Сталин или Л. Д. Троцкий — разницы особой не было. Непослушный социальный материал по-прежнему «не понимал своего счастья». Оставалось его основательно переработать.

Избавляясь от живительных разногласий и далее (запрет левых эсеров и анархистов — товарищей по штурму Зимнего — и других партий, запрет на фракции внутри самих большевиков, запрет на возражения генсеку в Политбюро и т.д.), общество окаменело. Монолитом несло его в единственном направлении, все больше увязая на историческом бездорожье.

Разгон Учредительного собрания не только разрушил созданный уже было социальный механизм бескровного взаимодействия противоречивых интересов. Без такого механизма антагонист подлежал уже только уничтожению, для верности — с захватом близких к нему прослоек и кругов, а для полной гарантии — ведь, поднявшись, он стал бы действительно яростно мстить! — и тех, кто недалек от последних, хотя бы и по настроениям. Остановившись было и впрямь рискованно.

Но даже когда выяснилось, что важнейшее условие успеха социалистической революции в России — подобные же революции на Западе — не исполнилось и пришлось экономике вернуться к капитализму, то от него к тому времени остались лишь запуганные остатки нижней гильдии. Развить с их помощью производительные силы до уровня социалистического обобществления, тем более при враждебно настроенном иностранном капитале, теперь уже и не получилось бы, Обратимость процесса потеряна, «точка возврата» пройдена...

## Глава 23

# ИНВЕРСИОННЫЕ ЦИКЛЫ

**В** нынешних страстях нам трудно, да и некогда осмыслить происходящее в общем курсе истории Отечества, с высоты такого полета, откуда видны ее Порядок и смысл. Почему мы выбрали именно такой путь? Ведь если история целостна, едина, то где-то в ее теле должны быть нервные узлы последних перемен...

Замечательное исследование Александра Ахиезера<sup>1</sup>, изданное трехтомником «Россия: критика исторического опыта», посвящено как раз историческим катастрофам России. Это редчайшее событие потому, что с начала прошлого века никто еще не пытался проникнуть в логику и мораль, встроены в судьбу огромного этноса, одной из старейших сверхдержав.

Попытаюсь провести по текстам А. Ахиезера неточный пунктир...

### 1. СОБОРНОСТЬ И ВЕЧЕ

Итак, есть ли единое нравственное начало в российской истории — то самое начало, распознав которое, мы сможем проследить хоть какую-то последовательность, логику, смысл всей драмы великого народа?

Философия нашей истории, построенная автором, отвечает: да. Это вечевой идеал, он синкретичен и содержит основания для последующего исторического расчленения на соборное согласие и авторитаризм. Семья, род, община в жизни восточного славянства, которые оказались более прочным и долговременным основанием для объединения людей, их расселения, чем в

---

<sup>1</sup> Ахиезер А.С. Россия: критика исторического опыта (Социокультурная динамика России) Т I От прошлого к будущему. 2-е изд. Новосибирск- Сибирский хронограф, 1998.

остальной Европе, предполагали подобное потенциальное расчленение на власть схода, действующего всем миром, и власть первого лица — главы патриархальной семьи, рода, племени. А средством для решения было вече в разных его вариантах: «Дела решались не по большинству голосов, не единогласно, а как-то совершенно неопределенно сообща» (К.Д. Кавелин). Соборность и вече порождали синкретическое общество, где не очень-то ценилась индивидуальность и человек ценился не столько сам по себе, сколько в зависимости от того, к какому сословию, роду или иному социальному целому он относился. Невыраженность индивидуального начала, господство общественного над личным — вот та культурная доминанта, которая определяла так много в истории России. Нельзя сказать, что в этом ее исключительность. Нет, Восток вообще склонен к преувеличению влияния общины, коллектива, нации, государства на человека. Но судьба отвела России место на границе Запада и Востока, и тут было не миновать борьбы двух векторов, двух противоречивых устремлений в одном социальном организме.

На этой оси страсти издавна раздирали русское общество, порождая склонность к крайностям и жестоким конфликтам. Раскол, считает Ахиезер, — почти непрерывное состояние народа, находящегося на столь напряженной социально-географической растяжке. Раскол у Ахиезера — это одна из ключевых категорий, наиболее пригодных для анализа нашей истории. Везде есть противоречия, антагонизмы. Но далеко не везде они с такой непримиримостью ведут к разрыву общества на части, к разлому его целостности, доходят до расщепления самого нравственного основания культуры, как это произошло у нас. Абсолютизация даже естественных различий — увы, склонность нашего социального ума. В основе этого лежит логический и социальный механизм, называемый автором инверсией, т.е. обращением в противоположность. Инверсионная логика довольно быстро переводит то, что ранее оценивалось как исключительно доброе, в безусловно злое, друга — во врага, полезное — во вредное и т. д.

Потрясаемые сегодня очередной исторической инверсией, мы остро чувствуем, как расшатывает она социальный Порядок, изматывает нравственную силу народа, из памяти которого еще не стерлись следы подобных же превращений идеалов в крамолу, вождей — в преступников, господ — в париев. Инверсия подменяет один полюс другим. Это просто и примитивно. Главное же тут — тяжкий грех перед историей, ибо так неизбежен повтор того же заблуждения, лишь со сменой знака.

Как же выйти из спирали инверсии, преодолеть раскол?

«Инверсионная ловушка» захватывает тех, кто находит уверенность в правоте нового решения прежде всего в том, что оно противоположно предыдущему: административная система не оправдалась — спасет рынок, была ваша власть — будет наша и проч. Но есть еще путь и средство медиации, выводящие на социальное творчество через взаимопроникновение оппозиций, существование их друг через друга. Человечество долго и трудно выра-



бывало это средство переживания крайностей, *на* которые когда-нибудь заносит любую нацию. Медиация (посредничество) — средство гармонизации крайностей, но она же, возможно, главный способ развития, наращивания культуры.

Трудность здесь в том, что тем социальным институтам, которые берут на себя риск управления расколотым обществом, необходимо обеспечить соединение в единое целое его частей, в гигантском разнообразии их взаимодействия, но именно так, как это способна допустить массовая социальная база. Не лучшим образом вообще, как часто предлагают реформаторы, а в соответствии с возможностями и ограничениями этого общества, в данный момент его жизни. Эффективное управление предполагает контроль над обществом, но не поглощение его. Оно выступает как посредник не только между целым и частями, но и между этими последними. И тут все упирается в меру. В меру лидерства и спонтанности, партнерства и покровительства.

Исторический диагноз Ахиезера: в культуре России всегда не хватало квалифицированной медиации, отчего она не сумела пока отойти от господства древнего инверсионного способа принятия решений, не вырастила средние слои — главную социальную базу общества, основанного на медиации, не преодолела раскол. Этим объясняются ее странный колебательный маршрут, срывы от одной крайности к другой.

Таков метод автора, его познавательный аппарат. Что же он дал?

Исследователь открыл новую цикличность в отечественной истории. Прежде всего это глобальный модифицированный инверсионный цикл, где инверсия представлена как историческое явление, воплощение массовых социальных процессов. Долгий период распадается на модификации — этапы. Весь цикл — период — представлен как массовое движение от догосударственного состояния к авторитарной государственности в крайних тоталитарных формах и обратно, в инверсиях, — к отрицанию государства, к вечевому, соборному локализму. Исчерпываясь, локализм снова отбрасывался к деспотии все разраставшегося государства, и каждый раз массы вдохновлялись очередным нравственным идеалом — модификацией вечевой нравственности.

Проследим за их сменой.

Во времена Киевской Руси ценилось соборное согласие, почвенным прообразом которого было собрание членов сельского мира. Оно, однако, грозило междоусобицей, было недостаточно для осуществления задач собирания великого государства. И уже в Московской Руси вплоть до Смутного времени царил ранний авторитарный идеал. Необходимость учета интересов сословий, отвечающих росту, сложности организации общества, породила ранний идеал всеобщего согласия, пришедший в упадок при царе Алексее Михайловиче. Опять авторитаризм, но в крайней форме, утвердился при Петре I: национальные задачи были решены, но силы общества подорваны. Поздний идеал всеобщего согласия — следующий виток инверсионной ис-

торической кривой — принес освобождение дворянству, он исчерпался восстанием декабристов, показав иллюзорность надежд на преодоление раскола. Поздний вариант авторитаризма затем господствовал до кончины Николая I. Снова соборность, но в либеральном виде, реализовалась Великими освободительными реформами и оборвалась катастрофой 1917 года. Так окончился первый инверсионный цикл. Сочетание инверсионного и прогрессивного типов изменений раскалывало общество по разным ориентациям, традиционность и растущие новые ценности либерализма не завершили свой спор в рамках этого цикла.

## 2. ЦИКЛИЧНОСТЬ ПРЕОДОЛИМА

Переходом власти к большевикам началась новая история. Второй глобальный инверсионный цикл был основан на псевдосинкретизме, т.е. некоем варианте гибридной нравственности, где господствовала вырожденная форма традиционализма. Предложив новый нравственный идеал, собственно идею нового общества, современный вариант русской идеи, большевизм по сути реализовал некую форму примирения с расколом, законсервировал его. Притерпелость — слово, которое в данном случае может быть отнесено не только к бытовому поведению, но ко всему сжившемуся, примирившемуся с расколом общества, к каждому его слою, к каждой личности. Это не означает, однако, полную неподвижность. Инерция циклов продолжалась. По попытка воспроизвести локальную прежде общину в масштабе страны сочеталась с вечевой стихией первых послеоктябрьских месяцев. Неспособность Советов, этих новых вариантов веча, выработать эффективные решения, заставила обратиться к ценностям авторитаризма, что проявилось в эпоху военного коммунизма. Элементы медиации, попытки добиться согласия в обществе соответствуют нэпу, откачнувшись от которого общество достигло высшего пика цикла — сталинского крайнего авторитаризма, высшего нравственного напряжения в осуществлении своей мечты о справедливой жизни. Затем — попытка возврата к ценностям всеобщего согласия (хрущевские реформы), умеренный авторитаризм брежневского застоя и, наконец, возврат к соборно-либеральному идеалу в годы перестройки, где ценности общей работы на благо всех слоев общества, утверждения нового «мы» окрашены в либеральные тона, под поверхностью которых вызревает многоголосица освобожденного хаоса, питательной среды возможной будущей инверсии.

Автор предупреждает общество о возможности новых повторов по тому же кругу. В своих прогнозах он не оптимистичен, хотя в целом книга исполнена пафоса преодоления. Фатализм цикличности отступает перед массовым усилием, субъективной напряженностью человеческого действия, продуктивным синтезом нравственных оснований общества, соразмерным сложно-

сти современного мира. Кроме того, нельзя не учитывать, что у мировой истории появилось новое качество — глобальность развития, т.е. усиление взаимозависимости народов. Россия не может оказаться в стороне от этих процессов. Войдя в общечеловеческую цивилизацию, она способна обогатить ее новыми яркими красками. «Русской культуре есть что внести в этот диалог народов, — пишет Ахиезер. — Это прежде всего идея всеединства». Автор предложил в своем труде сложную, многополюсную, но одновременно единую систему взглядов на культуру и общественное развитие России, новое знание, указал на власть над обществом неких скрытых пластов социальной и культурной реальности.

## Глава 24

# ЧЕМУ УЧАТ КРИЗИСЫ?

О кризисах мы говорим с ужасом. А что, кто-нибудь им рад? Дело было лет 20 назад. Я стажировался на одном из заводов Volvo. Но не там, где делают знаменитые автомобили. Это был тракторный завод в шведском городе Эскильстуна. Изучал там бесконвейерную поточную сборку. Увиденное меня захватило, и я беспрерывно забрасывал менеджеров и рабочих вопросами. Многие оказывались бессмысленными, однако ответ на один из них неожиданно открыл мне одну из тайн высокого менеджмента.

Как-то за обедом в огромной заводской столовой я спросил двух местных руководителей — спросил совершенно наугад: «А что, если ваши трактора на рынке не пойдут?» Мой собеседник, уставший от моих постоянных допросов, спокойно ковыряя вилкой в тарелке, ответил: «Если это случится, у нас есть план перевода наших капиталов в норвежскую нефть». Я чуть не поперхнулся — ничего себе маневр. Представляете—для советского человека? Тут одна отрасль, там — другая, здесь своя страна, там — чужая. Но вечером в гостинице, успокоившись и обдумав этот ответ, я увидел его подлинный смысл: они готовы к кризисам.

Вникая дальше в историю подъемов и бр\шений многих бизнесов, я понял: *кризис есть закономерная стадия развития* любого из них. Он проявляется в исчерпании определенного бизнес-ресурса. И если у фирмы нет заранее заготовленного иного ресурса, то кризис переходит в критическую стадию. Отсюда следует, что любая организация должна постоянно отвечать себе на вопросы: откуда и почему может появиться кризис; какие инновации нужно готовить для его упреждения или преодоления?

На одном электронном заводе в Москве провожу работу с управленческой командой. Предлагаю назвать причины трудностей на предприятии. Ответы

записываю на флип-чарт. Трудностей оказалось 16. Мой второй вопрос к участникам командной работы: предположим, не вы авторы этого текста (его создал другой человек), как бы вы могли охарактеризовать его автора судя по тому, что написано? Началось обсуждение: дескать, он компетентный, информированный, заинтересованный, думающий и проч. И только один член команды громко и четко произнес, как припечатал: «Да ведь он все причины своих трудностей видит вовне завода». И в самом деле — там были жалобы на законы, власти, поставщиков, клиентуру, посредников, конкурентов и даже на бывшего директора. Ни одна из причин трудностей не оказалась внутренней, связанной с компетентностью руководства, качеством управления, особенностями персонала, оргструктуры и т.п.

Другой пример. Вот мой диалог с руководителем одной крупной, преуспевающей компании. Он охотно, явно излучая успех, рассказывает о достигнутых вершинах — было интересно. Пробую повернуть его к проблемам — совсем неинтересно. Какие-то мелочи, случайности. Тогда я спросил: «Давайте представим, что прошло 15 лет. Некий аспирант изучает в архивах историю вашей отрасли и обнаруживает, что в 2006 году в Москве процветала такая-то фирма. Как вы думаете, какие причины исчезновения вашего бизнеса выявит аспирант?» В ответ — недоумение, почти обида: «Ну почему же мы исчезнем? Нет, мы будем развиваться и дальше». — «И все же давайте представим, какими могут быть эти причины?» Нехотя начинает перечислять: «Леваки придут к власти. Нечестная конкуренция, криминал». — «Но это причины внешние, а внутренние — возможны?» Тут мой собеседник задумывается всерьез и называет одну проблему, над преодолением которой мы и стали с ним потом работать. Вот она: нарастающие разногласия по стратегии бизнеса между его совладельцами.

Да, когда-то в середине 90-х годов были исследования, которые показывали, что едва ли не 80% крушений российских бизнесов вызывались конфликтами в управленческих командах.

Как же повысить устойчивость предприятий к кризисам? Прежде всего, понять и принять такую истину: жизнь идет по синусоиде — за успехом вероятны падения, и надо уметь снова подняться. Уже признание этой несложной истины повышает стрессоустойчивость менеджмента. Но отсюда следует и другой вывод: надо искать первые признаки приближения кризиса.

Тут я хочу поговорить о *слабых сигналах*. Это те признаки нарастающих проблем, факты, события, которые не улавливаются менеджментом, не доходят до него или же не оцениваются вовремя как значимые. И только когда эти слабые сигналы становятся сильными, грозными проблемами, менеджмент спохватывается и начинает с опозданием бороться с ними как с пожаром.

Вы что-нибудь слышали о жестокой программе «Центурион» на Philips в конце 80-х? Она едва-едва успела вытащить знаменитую компанию с того света. И все потому, что слабые сигналы из Тихоокеанского региона, а потом

и из Центральной Европы вызвали пренебрежительное отторжение в центральном офисе.

Philips выжил с немалыми жертвами. А не менее известной когда-то Pan American уже не помогло ничто. Я должен был лететь из Нью-Йорка в Вашингтон на самолете этой компании. В течение почти трех часов откладывали вылет каждый раз на 20 минут, доводя пассажиров до негодования. И когда наконец мы взлетели, мой сосед по салону, деловой человек, опаздывавший на важные переговоры, сказал мне в гневе: «Вы думаете, там, в штаб-квартире этой компании, что-нибудь узнают о наших страданиях здесь? Уверен, что нет. Это типично для монстров. Увидите, они плохо кончат». Его правота подтвердилась через пару лет. Pan American обанкротилась, а ее преемница Delta так и не вышла из середнячков.

В одной российской успешной компании у меня была назначена встреча с генеральным директором. Секретарь проводила меня в комнату переговоров, и на несколько минут я остался там один. По профессиональной привычке начал рассматривать стену, сплошь увешанную рекламой этой фирмы. Вошел генеральный со своим заместителем: «Что, интересуетесь нашим пиаром? Ну и как?» Обменялись визитками, расселись, и я ответил: «Кажется, у вас есть проблемы с партнерами?» — «Проблемы с партнерами? Что вы имеете в виду?» — «Но ведь что-то дает основания этой рекламной фирме доверять работу с вами своему самому слабому редактору». — «Почему вы так решили?» — встревожился мой собеседник. «Смотрите сами: на этом листе деепричастный оборот не выделен запятыми, а здесь во фразе "в течение 12 лет" на конце первого слова вместо "е" поставлена "и", да вот еще и еще». Генеральный мрачно переглянулся с замом и в сердцах сказал: «Вы знаете, еще года четыре назад мы бы этого не пропустили, ко всему относились требовательно, а теперь какое-то состояние всеобщего попустительства как внутри компании, так и во внешних связях». И я задал новый вопрос: «Как вы думаете, а кто еще из ваших партнеров считает, что с вами так можно?»

Успех — зона повышенного риска. Я заметил, что на этой стадии у руководства снижается восприимчивость к слабым сигналам. Достигнутое воспринимается как постоянное, ослабляется обратная связь от дальней периферии бизнеса. Сколько мы видим вокруг фирм, которые выстраивают неплохую связь от своих дилеров и филиалов, но многие ли из них тянут обратную связь дальше — от конечного пользователя?

И еще. Давайте рассматривать любой кризис как шанс. Ведь он не случайно потрясает нас. Значит, были на то предпосылки. Кризис дает возможность многое пересмотреть. Оздоровить свои взгляды, приоритеты, отношения.

Ловите слабые сигналы.

# ПРОНИКАЮЩИЕ ВОЙНЫ

Двадцатый век прошел через три мировые войны. Первая из них была классической: империи делили владения друг друга. Вторая была идеологической: нацизм взялся за осуществление идеи превосходства германской нации. Третья была холодной, но тоже идеологической: борьба между двумя образами жизни и системами правления. После падения СССР и возврата России в Европу многим казалось, что время мировых войн исчерпано просто потому, что не осталось причин для них. Казалось это *недолго*. Опять началась мировая война на идеологической почве. И историки современности пришли к выводу: «на той стороне, которую прежде занимал тоталитарный СССР, прочно разместился радикальный ислам»<sup>1</sup>.

Ведь многим мыслителям и политикам замирение СССР, России с Западом казалось едва ли не концом истории, поскольку трудно себе было представить какой-либо новый источник планетарной борьбы между двумя столь же сильными полюсами человечества. Такие полюсы тогда просто не просматривались.

У Станислава Лема в «Солярисе» очень выразительно показано, что неожиданным источником тяжелейших проблем у землян может стать не столько внешняя угроза, сколько сам их внутренний мир. Ведь Мыслящий Океан дезорганизовал работу космической станции, не атакуя ее обитателей чем-то опасным для их жизни, а введя в быт их материализованные грехи. Океан поднял с темного дна их душ раны совести, которые, по его пониманию, есть у любого живого человека. Встречу со зримым воплощением своего порока человек вынести не в силах.

---

<sup>1</sup>Васильев Л. С Ислам и террор // Общественные науки и современность 2006. № 1 С 90

Что-то похожее отменяет сейчас тот конец истории, который хотел предвидеть А. Тойнби. Наступление иной истории — без мировых войн, как видно, откладывается на очень неопределенное будущее.

## 1. АСИНХРОННОСТЬ РАЗВИТИЯ

Асинхронность развития человечества была всегда. На разных этапах истории появлялись, так сказать, успешные цивилизации: то это был Египет, то Антика, то арабский мир... Уже несколько веков успешной цивилизацией является европейская. Она не только расселилась по всему миру (одних только английских по происхождению стран стало пять вместо одной), но и распространила образцы своей культуры едва ли не по всем остальным народам: десятки англоговорящих наций; английский язык как международный не смог быть вытеснен таким куда более удобным и практичным языком, как эсперанто. А испано- или франкоязычные страны<sup>9</sup> Европейский костюм носят даже госчиновники в Иране, хотя и без галстука. Сейчас нельзя сказать — надолго ли. Европейская цивилизация осваивается и Азией, и Африкой. И не надо говорить, что это освоение лишь внешнее, или показное, или насильственно навязанное. Например, Япония еще в 1872 году пригласила французского юриста Боскэ для помощи в составлении нового японского законодательства, решив принять за его основу французскую правовую систему<sup>1</sup>. Достаточно добавить, что ходовые выражения «современный подход» или «модернизация» обычно означают как раз соотнесение с европейскими ценностями и достижениями, из какого бы региона европейской цивилизации они ни происходили. Теперь чаще всего такое место — США.

Если раньше успешные цивилизации отправлялись в походы по окрестностям и дальним странам прежде всего с оружием, а уже потом — с законодательством, церковью, образованием, медициной, то теперь менее успешные и совсем неуспешные страны сами увлечены массовым поглощением ценных и вредных продуктов мирового гегемона. Более того, глубоко восточные Япония, Тайвань, Южная Корея, Китай и др. сумели изрядно преуспеть в своем экономическом процветании именно в той степени, в какой они принимали европейские достижения в государственном устройстве, управлении, технике. В самом деле, даже самые ярые ненавистники Америки пользуются ее валютой, порожденным ею Интернетом, не говоря уж о «Стингерах», банковских карточках и проч.

А что же идет навстречу этому валу? Навстречу ему поднимается сила противоположных ценностей. Именно ценностей прежде всего. Если европейская цивилизация измеряет свои достижения развитием человеческой личности, а такие надындивидуальные сущности, как семья, община, нация, государство, стремится подчинить достижениям на индивидуальном уровне,

<sup>1</sup> Ильшев А. Повышение квалификации чиновников в Японии // Служба кадров. 2003 № 12.



то противостоящая сторона подчиняет индивидуальную земную жизнь диктату общностей, древних правил, загробных соблазнов. Тут важно иметь в виду, что массовая база этих ценностей сосредоточена именно там, где самый низкий уровень образования, продолжительности и качества земной жизни, зато самый высокий уровень междоусобной конфликтности, быстро перерастающей в изматывающие локальные войны между соседними общностями. Жестокая воинственность разряжается там по линии любых различий. В глубоких недрах исламского мира формируется та физическая и духовная сила, которая вышла на линию противостояния с миром европейским.

Асинхронность развития человечества проявляется не только в контрастах уровней и качества жизни. Здесь заметна также несимметричность сторон по степени открытости: в исламском мире есть страны и регионы, где ношение, а тем более исповедание христианских символов карается смертью. Если переход христианина любой конфессии в ислам его прежними единоверцами принимается всего лишь как факт, то за свое крещение мусульманин должен быть убит. Там же утвердилось абсолютное порабощение мужской частью населения женской. Не меньшее противостояние мы видим и вокруг такой фундаментальной ценности евроцивилизации, как демократия. Что такое демократия, в этих странах можно *услышать* даже на довольно хорошем английском языке: «Это власть людей, избираемых людьми. Но такая власть убога и порочна. На Земле надо утвердить власть Бога, которая абсолютна по своему совершенству. Ее основы изложены в священных книгах».

Асинхронность развития, как правило, вызывает великое переселение народов.

Как известно, первое состоялось на рубеже IV-V веков, сразу после раскола Римской империи. В западную ее часть устремились огромные антропопоток: варвары — германцы. И король вестготов занял Рим в 410 году. Из Азии в Европу двинулись гунны, кочевники во главе с Атиллой. В разных частях Западной Европы и Северной Африки расселились вандалы, вестготы, остготы, франки, англосаксы, юты. Но все они постепенно восприняли культуру завоеванных стран и продолжили их развитие.

Второе гигантское переселение состоялось во времена массовой колонизации отставших континентов и народов, когда европейские антропопоток двинулись по всему миру. В результате английский этнос создал четыре новых англоязычных государства в разных концах мира. Англоязычными же в той или иной степени стали и другие страны. Многие из них стали испаноязычными, другие — франкоязычными.

Современное великое переселение народов идет в строго обратном направлении: экономическое притяжение развитых стран столь велико и непреодолимо, что вряд ли новое исламское заселение и вообще **демографическое преобразование** европеоидных обществ от Канады до Германии и Новой Зеландии можно считать обратимым. Все больше политиков, экспертов и граждан по обеим сторонам противостояния приходят к выводу о не-

обратимости этого демографического преобразования. Европейское население Европы будет замещено, исламизировано к середине XXI века.

Хорошо известно, что по периферии все большего числа крупных европейских городов уже возникли и ширятся зоны, заселенные людьми из стран Магриба, Ближнего и Среднего Востока, Южной и Юго-Восточной Азии. Теперь накопленная масса этого населения достигает таких масштабов, что оно становится самостоятельным в экономическом, культурном и политическом отношении. Все чаще переселенцы могут вести мелкий и средний бизнес внутри своих сообществ, устанавливать собственную администрацию, почти не пользоваться языком принявшей их страны. По местным законам они имеют право приглашать к себе на постоянное поселение своих родственников из родных мест проживания. Главный же источник роста их численности — невиданная для европейской культуры рождаемость. Естественно, что в такой среде зреют сепаратистские настроения. Случай с провозглашением «автономии» Антверпенской мусульманской колонии не составляет исключения. Нет сомнения — количество таких случаев будет нарастать.

Именно в этой административно-политической точке обнаруживается существенное отличие исламской диаспоры от китайской или японской. Последние несопоставимы с первыми по численности и темпам прироста и никогда не претендовали на этническую власть даже в своих кварталах. Никак не менее важное отличие состоит в том, что европеец уже не может без риска для жизни или здоровья пройти через места компактного проживания граждан своей же страны, но исламского происхождения. Даже полицейские все чаще вынуждены появляться там группами и с соответствующим оснащением. Фактическая экстерриториальность таких районов сопоставима с белыми колониями в странах этих же этносов столетие назад. История повторяется с обратным знаком.

Разве само по себе компактное или рассеянное поселение любых диаспор в инонациональной среде приводит к коренным изменениям последней? Совсем необязательно. Русские цари — сами преимущественно немцы — поощряли немецкую колонизацию в Поволжье, и при Советской власти там даже возникла их национальная государственность. То же можно сказать о корейских районах на Дальнем Востоке. Никакой из этих и других иммигрировавших этносов не вел враждебной деятельности против принявшей их страны. Совсем наоборот: их влияние на местное население было весьма благотворным, они задавали высокие культурные образцы труда и быта. Мусульманское население принималось в Западной Европе примерно с таким же расчетом: мультикультурность украшает и положительно разнообразит местную жизнь.

И еще одно отличие таких поселений: этнопролетариат. Уровень и качество жизни на этих городских территориях, конечно, существенно выше, чем на исторической родине их обитателей, но столь же существенно ниже, чем у коренного населения. Среди них больше безработных, ниже уровни обра-

зования и квалификации, они вынуждены работать на малоценных должностях, не требующих специальных знаний и подготовки. Получается, что классовые различия в какой-то мере совпадают с этническими. Такое совпадение усиливает напряженность отношений с основным населением принимающих стран.

Эта напряженность усиливается высокой рождаемостью, из-за чего доля подростковых и юношеских когорт в структуре исламского населения намного выше, чем европейского. Незанятая и комплексующая молодежь в условиях объективных и субъективных ограничений по перечисленным признакам неизбежно становится средой произрастания семян самых категоричных настроений и идей.

Как известно, такие идеи производились и поставлялись крайним коммунизмом и анархизмом внутри самой европейской цивилизации. Однако по мере завершения третьей (холодной) мировой войны названные источники стали иссякать, что тоже активизировало идею «конца истории».

Эти особенности и тенденции делают перспективу демографических преобразований принимающих стран весьма реальной. Вслед за демографическими преобразованиями можно предположить закономерность культурных и политических перемен в этих странах. Коль скоро это произойдет, то будущая военно политическая карта мира станет неузнаваемой, если взглянуть на нее глазами нашего современника.

## 2. ПОДЪЕМ ДЖИХАДА

По многим причинам столь плотное соприкосновение двух цивилизаций — исламского Востока и, в широком смысле, европеизма<sup>1</sup> — начало «высекать искры»: ценностные различия вблизи стали более контрастными. Одновременно в недрах ислама началось духовное движение за возрождение его исходных начал. Самой сильной идеологемой этого движения стал джихад (газават). У этого понятия исторически было несколько смыслов. Но в современном виде он выступает именно как война против всех неверных, как стремление к уничтожению европейской цивилизации.

Из современных политиков о цивилизационной несовместимости двух миров громче всех заявил аятолла Хомейни, взяв в 1979 году власть в Иране и призвав единоверцев уничтожить двух «шайтанов»: большого — США и малого — СССР. Первый угрожал радикальному исламу демократией со всеми опасными свободами, второй — атеизмом, точнее, светской формой религии. Это было действительно объявление войны в полном смысле этого слова. Цель сводилась к уничтожению иноверия в его государственных и

<sup>1</sup> Как уже говорилось, культурно-политически сюда попадают кроме Европы не только Северная Америка, Австралия, Новая Зеландия, но и Япония, Южная Корея, некоторая часть Латинской Америки

культурных формах. Первоначальная установка на эту войну порождена не самим Хомейни: в VII веке она была закреплена в 47-й суре Корана: «А когда вы встретите тех, которые не уверовали, то — удар мечом по шее; а когда произведете великое избиение их, то укрепляйте узы»<sup>1</sup>.

Наверное, многие мусульманские улемы предлагают миролюбивые трактовки этого тезиса, уводя от буквального прочтения его. Но вряд ли широкие массы мусульман склонны к глубокому и изысканному осмыслению подобных установок, а не к прямому их восприятию. Тем более что подобные призывы встречаются и в других местах Корана (см. например, сура 9 «Покаяние»)<sup>2</sup>. Буквальное прочтение этих текстов, конечно, ближе рядовому человеку.

Традиции жестокой воинственности, типичные также и для известных периодов европейской истории, все еще крепки среди некоторых народов Азии и Африки. В соединении с подобными письменными идеологемами эти традиции, усиленные комплексом отсталости, становятся огромной мобилизующей силой.

В таких гигантских, подлинно мировых масштабах джихад еще не объявлялся никогда. Да и не было раньше у исламского мира таких возможностей. Но теперь, после вступления человечества в эту войну, приходится заново оценивать ее уникальные особенности.

Первая особенность: *суицидальная пассионарность*. Шахидизм как особый вид смертничества. По логике джихада всякий, кто погибает за дело Аллаха, попадает в рай. При этом для основной массы таких смертников рай представляется в виде счастливого и высококомфортного быта (это наглядно отражено в опубликованных письмах родным «идущих на дело» смертников).

Вторая особенность: *исчезновение барьера неприемлемых потерь*. В военном смысле такая ситуация порождает принципиально новый фактор в ведении сражений — количество погибших не имеет значения, скорее наоборот. В мировых и европейских войнах ограничения по критерию неприемлемых потерь всегда имели большое значение; даже предельно догматизированное советское руководство в моменты острых кризисов в отношениях с Западом и НАТО никогда не упускало из виду этот критерий. Карибский кризис — наглядный тому пример, но концептуально это нашло признание в формуле Н. С. Хрущева: «В новой мировой войне не может быть победителя».

Военная идеология исламистов впервые в стратегии мировых войн отвергла это ограничение. Здесь снова мы видим асимметрию сторон, ибо европейская цивилизация от максимы неприемлемых потерь отказаться не в силах.

Что это значит? Возможно, что перед угрозой неприемлемых потерь данная сторона будет вынуждена отступить и даже сдаться. Вспомним западные лозунги времен третьей мировой (холодной) войны. Иногда она всерьез грозила перейти в «горячую», особенно когда в Советском Союзе возобладали

<sup>1</sup> Коран М • Наука 1986 С 415

<sup>2</sup> Там же С 161 и далее.

иная формула: «В новой войне выиграет тот, кто первым нанесет сокрушающий удар». Тогда в западном обществе стали появляться лозунги типа «Лучше быть красным, чем мертвым». Подобные же настроения обусловили капитуляцию Франции перед Германией, прибалтийских стран перед СССР.

Третья особенность: *нет мирного населения*. Все мусульмане, прямо или косвенно гибнущие в джихаде, тоже отправляются в рай и должны поддерживать войну против неверных. Поэтому невыносимое для европейского общественного мнения размещение дальнобойного оружия и гнезд боевиков в жилых домах с этой точки зрения выглядит вполне естественно.

Надо сказать, что череда войн Израиля со своими соседями (как государствами) шла совсем не по законам джихада. Воюющие стороны вступали в переговоры и заключали мир, как только возникал барьер неприемлемых потерь для любой из сторон. Иорданские, египетские и израильские солдаты отступали, сдавались в плен при безвыходном для них положении. Но бойцы джихада в боях стоят насмерть, стремясь только погубить как можно больше противников.

Четвертая особенность: объектом воздействия бойцов джихада становится не столько непосредственный противник на поле боя, сколько *психика и массовое сознание* европейцев. Исламисты обнаружили, что с этой стороны западная цивилизация весьма уязвима. Медийные картины массовой гибели людей действительно шокируют Запад.

Пятая особенность: *недоговороспособность* той стороны. Показательно, что западные интеллектуалы, обычно левой ориентации, нередко пытались вступать в привычный для них диалог с местными лидерами радикальных исламских кругов. С досадой и удивлением они отмечали, что их собеседники свою задачу видят только в пропаганде преимуществ Корана и магометанского образа жизни и стыдят европейцев за несознательность, непринятие «очевидных» истин. Но даже если удастся убедить этих «гостей» в необходимости соблюдать некоторые правила европейского общежития, то другая сторона воспринимает эти договоренности как сугубо временные уступки, а при ослаблении контроля о них забывает. Но в случае с джихадом устойчивые договоренности объективно невозможны, ибо смысл его — не раздел владений или богатств, а уничтожение противостоящей цивилизации в принципе.

У современного джихада появился еще один ресурс, о котором стоит сказать особо.

### 3. ЧЕТВЕРТАЯ ВОЙНА

Однако осуществить свою угрозу с помощью традиционного оружия исламские вожди типа Хомейни, бен Ладена не в состоянии. Его у них, может быть, и достаточно, но этого мало для победы. Нет сомнения в их жажде обладания ядерным оружием. Нельзя исключить, что они его уже имеют в

каких-то примитивных, «грязных» вариантах. Опыт Второй мировой войны (на примере Японии) показал, что сторона конфликта, исповедующая принцип неприемлемых потерь, капитулирует после очень сильной демонстрации ядерного оружия с угрозой многократного его применения.

Еще одно. Наличие ядерного оружия для ответного удара теряет смысл: нет конкретного адреса, угрожающая сторона рассеяна среди мирного населения на громадной территории с точечными вкраплениями в интервале до тысячи километров, и применение ядерного оружия против такого врага невозможно. То есть небольшие ядерные бомбы шахидов могут оказаться сильнее мощной системы, предназначенной для ведения мировой войны с подобным *себе противником*. В *новых условиях* такого подobia нет. Противник — не государство, не компактный субъект. Это сетевая организация, охватывающая полконтинента, с постепенным проникновением на европейский и североамериканский континенты по каналам нового переселения народов, с опорой на локальных сторонников в экстерриториальных образованиях. Возможности для ответного массированного удара тут совершенно ничтожны. Поэтому сетевая, широко распределенная инфраструктура нападающей стороны очень устойчива и малоуязвима.

*Кроме того, эта сетевая, широко распределенная структура многократно усиливает свою мощь через подключение к инфраструктуре атакуемой стороны.* Речь идет не только об Интернете, банковской сети и транспорте стран европейской цивилизации. Эксплуатируются учебные системы, политические, экономические институты (партии, фонды, т. н. левозащитники и проч.). Например, система гражданских прав, пособий, средств массовой информации, особенно телевидения, массовых шествий и т. д. тоже вовлекаются в оборот атакующей стороной. Присоединение собственной сети к сетям атакуемой стороны многократно усиливает возможности поражения последней. Надо только создать такой тип оружия, который соответствует специфике средств его доставки. А это средства не столько свои, сколько враждебной стороны. Именно ее деньги, самолеты, гуманитарная помощь, летные школы, лаборатории, оборудование, технологии используются прежде всего. Концепция нападающей стороны очевидна: вести войну средствами противника.

По всем этим каналам, как собственным, так и заемным, нужно направить ударную силу. Она изобретена в виде нового оружия массового поражения — как мы это видели 11 сентября 2001 года (одновременная гибель тысяч людей). Это новое оружие — *человекобомбы*.

Его производство не требует больших заводов, шахт, крупных складов. События последних лет показали, что ресурсы для создания человекобомб не ограничены и легко возобновляемы.

Для шахиды имеют значение не только упомянутые выше суры Корана. Неоднократно публиковавшиеся письма смертников показывают не столько психологию, сколько модус видения своей роли и своеобразный расчет.

Большинство шахидов видят в смертничестве своего рода обмен собственного жалкого безрадостного земного существования на, во-первых, райское блаженство после гибели с избытком тех признаков сладкой жизни, которая им не удалась на Земле; во-вторых, огромную для них денежную компенсацию, выдаваемую остающимся жить семьям, т.е. резкий рост благосостояния родных. Наконец — обещание земной славы, загробное почитание друзьями, соседями и т. д. Конечно, здесь не обходится и без каких-то средств зомбирования для преодоления инстинкта самосохранения, который иногда обостряется в решительный момент.

Совокупность всех этих факторов при харизматическом лидерстве таинственных вождей создает суицидальную пассионарность масс, состоящих из неудачливых, легковозбудимых, необразованных людей.

Следующая задача — выбор центров поражения. Войска союзников во Второй мировой войне не случайно уничтожили пол-Дрездена — одну из культурных столиц Германии, — поскольку именно в этой точке можно было потрясти национальное сознание, чувствительное к потерям своих культурных ценностей. Принцип неприемлемого ущерба показал свою действенность даже в случае с таким аутсайдером европейского мира, как Сербия, когда весьма ограниченные бомбардировки вынудили Милошевича круто изменить свою политику. Следует сравнить это с лозунгом Дудаева: «Война до последнего чеченца!» Или готовность Саддама принести в жертву едва ли не *весь* народ Ирака. Понятно, что исламисты выбирают центры, разрушение которых может максимально дезорганизовать государственную жизнь, дезориентировать массовое сознание, вызвать мощные негативные эмоции (ужас, апатию и т.п.).

Не может быть сомнений — исламисты тщательно и последовательно готовят удары, намного превосходящие уничтожение башен-близнецов. Возможно, это проба. Поскольку принцип неприемлемого ущерба действует только на одной стороне конфликта, это этическое неравенство вполне может стать главным стратегическим преимуществом другой стороны. Как именно?

## 4. ДИВЕРСИОННЫЙ АНАЛИЗ

Есть в теории конкуренции метод «атакуй себя». В теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) Генриха Альтшуллера этот метод был доведен до совершенства. Разумеется, и военная наука использует подобный подход. Идея состоит в том, чтобы найти у себя те наиболее слабые места, которые могут оказаться точками нанесения самого значительного ущерба атакующей стороной. Например, как можно разрушить наш бизнес? Рассматриваются все возможные ходы конкурентов или недоброжелателей, которые могли бы быть предприняты с этой целью.

Очень вероятно, что максимальная дезорганизация обороны и сокрушение духа сопротивления европейских стран может быть осуществлено на основе использования одностороннего принципа неприемлемого ущерба. Ведь для этого совершенно необязательно поражать центры государственного или военного управления, к чему всегда стремились в обычных войнах. Вообще выбор конкретного объекта нападения здесь не имеет особого значения. Население в самом широком и повсеместном смысле этого понятия есть такой объект.

Если, к примеру, серия мегатерактов может вызвать массовый психологический шок, затем последует угроза их непрерывного повторения, а потом эта угроза начнет подтверждаться новыми такими же потрясениями — весьма вероятно наступление такой готовности соответствующей страны к немислимым пока уступкам, которые будут подобны капитуляции. Здесь успехи джихада совершенно очевидны: взрывы в испанских поездах с убийством массы пассажиров заставили это государство сменить свою внешнюю политику. Например, в вопросе об Ираке. Но и внутри страны стали подчеркнуто уважительно относиться к лидерам исламских общин. Другой пример — Великобритания. Как известно, британское общество было потрясено терактами как состоявшимися, так и предотвращенными. И что же? Один из, так сказать, умеренных лидеров исламского сообщества в этой стране заявил публично, что есть только один способ предотвратить дальнейшее кровопускание британскому обществу — сменить внешнюю политику. Вряд ли можно совершенно исключить влияние этой волны страха на поведение избирателей.

Особый вопрос: о каких уступках может идти речь? Ведь переговороспособность атакующей стороны чрезвычайно мала, ее требования неконкретны, она просто не признает права европейской цивилизации на существование. Если попробовать расшифровать угрозы и проклятия, которые идут от исламистов, в какое-то практическое требование, то оно может означать только одно: поголовное превращение всех в магометан.

Каким бы фантастическим ни выглядело подобное развитие событий, его нельзя исключать уже хотя бы для того, чтобы, отталкиваясь от этой крайней точки, представить себе другие, более прагматичные варианты, которые сегодня выглядят не столь неправдоподобно. Скажем, отказ от поддержки Израиля, от ограничений экспансии радикального ислама в европейские страны.

Создать ситуацию неприемлемого ущерба технически трудно, но возможно, прежде всего с использованием «грязных» атомных бомб, бактериологического или газового оружия. Нет сомнения, что подготовка к этому идет. Несмотря на усилия великих держав, остановить распространение ядерного оружия по Земле не удастся. Но одно дело, когда им обладают демократические страны, ведь они между собой не воюют. И действия правительства там контролируются парламентами и общественным мнением. Совсем дру-



гое — появление ядерного оружия у диктатур или теократии, для которых указанных ограничений нет. Но даже и в этом случае субъектом решений является государство, включенное в международные отношения, признающее Устав Организации Объединенных Наций и несущее ответственность хотя бы за свою территорию.

Вся ситуация с ядерным оружием резко меняется применительно к современному джихаду.

Недавно Пентагон провел эксперимент с целью проверить — могут ли физики с достаточным образованием, но незнакомые с технологией создания *ядерного* оружия только на основе открытых источников создать атомную бомбу. Ответ был положительным. Но хорошо известно, что пакистанские следователи выявили каналы утечки ядерных технологий из своей страны в Ливию, Иран и Северную Корею. «Отец исламской бомбы» Абдул Кадир Хан обвиняется в коррупции в связи с этим делом, а глава Международного агентства по атомной энергии Мухаммед аль-Барадеи мрачно признал: доступ современных террористов к ядерному оружию лишь вопрос времени.

Понятие «безопасность» имеет различные смыслы. Один из них — надежность, прочность, защищенность. Другой — активная защита, упреждение агрессии, противодействие встречным угрозам.

В случае с проникающими войнами, конечно, особое значение приобретает активная сторона безопасности. Защита когда-то будет пробита, обойдена, обманута. Без подавления источников агрессии, без сочетания реактивного и проактивного ведения военных действий победить невозможно.

Но что считать источником? Есть источники типа баз, схронов, лагерей, конспиративных квартир и подпольных групп. Они самые конкретные и материализованные. Есть другая категория источников агрессии исламистов — штабы, идеологические школы, литературные издания и т. д. Но есть третий источник предельной общности — современное состояние массового сознания исламского региона. Это видно на примере арабского мира с его великой историей, в какие-то периоды превосходившей Европу по своим достижениям в науках, ремеслах, военном деле, государственном устройстве, философии. Арабские халифы или турецкие султаны подчиняли себе большую часть Европы. Но в новое время этот интеллектуальный и духовный потенциал иссяк, арабские страны погрузились в отсталость. Немногие из них вдруг разбогатели на нефти, обнаруженной европейцами, производство ее также было организовано инженерами из Европы и Америки на оттуда же завезенном оборудовании. Иначе говоря, богатство было произведено не столько собственным трудом, сколько природными и внешними обстоятельствами. Это тоже усиливает понимание или, скорее, ощущение комплекса неполноценности. Даже в небольших районах преуспевания.

Как можно проактивно воздействовать на этот третий источник опасности? Его не арестуешь и не разбомбишь.

Так получилось, что одно из крупных препятствий для воздействия на этот источник создано самим Западом. Я имею в виду пресловутую политкорректность. Она появилась как отражение благородного чувства вины бывших метрополий перед своими колониями, некоторой стыдливости за свое благосостояние на фоне нищеты стран неевропейской цивилизации: преуспевать хорошо, но стыдно — так кратко можно выразить политкорректные чувства. Неприлично говорить: «Они хуже работают или меньше учатся». Надо говорить: «Они просто другие». Не выше — ниже, а иначе. Если исламисты просто другие, а нищета и невежество не означают отсталости, то в какой мере они другие? Не есть ли эта мера различия столь велика, что контакт невозможен? Впрочем, к четвертой мировой войне это имеет отношение только с точки зрения переговороспособности сторон.

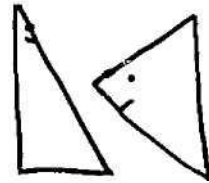
\* \* \*

Теперь давайте предположим, что высказанные выше предположения надуманны или преувеличенны и что возникший сейчас конфликт — локальный, частный, и в нем участвуют лишь узкие группы исламского мира с одной стороны и единственная сверхдержава планеты — с другой, а остальные примыкают или не примыкают, сочувствуют или безучастны. Тогда эту попытку дезорганизации мирового сообщества будем считать неудавшейся.

Только не стоит забывать правило: *атакующие изобретательнее защищающихся*, энтропики опережают синкретики.

## Часть VII

---



# ГИПОТЕНУЗЫ..

- Диалогические решения
- Переговоры
- Разрешение конфликта
- Согласование интересов
- Гипотенуза консалтинга

Мир треуголен его катеты перпендикулярны Расходятся инт  
ресь рассеиваются цели разрушается Порядок ломаются тен  
денции разнообразные синергики и энтропики рвут целост  
ность мира вбрасывают в него дезорганизацию Нужны очень  
прочные синкретики чтобы соединять концы удлиняющихся  
катетов Вот и вытягиваются между ними слабые гипотенузы

## Глава 26

# ДИАЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

**А**вторитаризм есть соблазн, от которого трудно отказаться даже тогда, когда он себя исчерпал. Авторитаризм есть иногда необходимое, но всегда опасное средство. Привыкание к нему в российских условиях наступает очень быстро.

Авторитаризм может стать просвещенным, культурным, грамотным, если нам удастся встроить в него такие технологии поиска решений, которые смогут обогатить сложившуюся и, надо признать, все еще необходимую вертикаль власти сильными горизонтальными механизмами, процессами, структурами. Будем исходить из того, что пока наш неоавторитаризм открыт для такого просвещения и окультуривания.

### 1. ДИАЛОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ СОЦИУМА

Диалог принят как общецивилизационная ценность в философии, искусстве, политике, экономике, праве, психологии, социологии, культурологии. По мере роста и созревания человечества, усиления интенсивности взаимодействия, при безграничном разнообразии частей социума эта ценность становится все более актуальной, прямо-таки неотложной, постоянно необходимой в практическом смысле. Способность к диалогу стала неизменным вектором совершенствования человечества. Нехватка этой способности — одно из самых уязвимых мест человеческого рода, абсолютная угроза его существованию.

Однако признания и распространения этой идеологемы — диалогичности — совершенно недостаточно. Более того, она «повисает» в стороне от

повседневности, оставаясь в философии, церковных проповедях, политических декларациях и т. п. Не будучи способной достичь практического взаимодействия, проникнуть в человеческие, организационные, этнические, государственные отношения, эта идеология обрывает признаками недостижимости и даже циничным восприятием. Ибо чем активнее мы провозглашаем ее на доктринальном уровне, тем больше заметна ее оторванность от человеческой практики и тем более подозрительными становятся апелляции к ней.

Итак, **проблема** в следующем: мы диагностируем неприемлемую конфликтность истории как дефицит диалогичности, усиленно провозглашая потребность в ней. И в то же время не умеем осуществлять эту идею в личных и социальных отношениях. Дистанция между этой ценностью и нашей способностью следовать ей утончается до безнадежности.

Как разрешить эту проблему? Надо найти средства перевода идеологии «диалогичность» в культуру реального поведения. Такие средства разрабатываются, все чаще практикуются. Правда, с большим трудом осваиваются. Значит, перед нами стоит **задача** разработки не только все большего разнообразия таких средств, но и методов их освоения.

**Диалогический потенциал социума и есть его способность использовать различные средства, методы ведения диалога при согласовании интересов, целей и действий**, будь то осуществление сделок, разрешение конфликтов, ведение диспутов и т. д. Иначе говоря, диалогический потенциал может наращиваться, подкрепляться методически (если не сказать — технологически). Можно утверждать, что диалогический потенциал — не только ресурс развития общества, государства, народа, организации, семьи и иных социальных институтов, а критерий оценки их цивилизационной зрелости.

Известно, что предприятия, регионы, страны подлежат оценке по международно принятым критериям. Так, например, страны делятся на развитые и слаборазвитые (политкорректный эвфемизм последнего — развивающиеся). Гораздо более точный, численно измеряемый критерий — инвестиционный рейтинг, или степень инвестиционной привлекательности завода, отрасли, страны и группы стран.

Думаю, что мы постепенно подойдем к расширению международно признанных критериев оценки цивилизационной зрелости разных частей социума. Среди этих критериев, наверное, займет свое место и диалогический потенциал.

Слишком уж велика цена диалогического невежества; слишком сильна корреляция между этим последним и нищетой, воинственностью; слишком велика дистанция между успевающими и отстающими народами и организациями, чтобы и дальше пренебрегать подобным критерием. Многие страны передают свои технологии, опыт, законодательство, научные знания другим странам, которые охотно, хотя и не без труда, осваивают их. Что же **касается диалогической компетенции, то она передается тяжело, долго и нередко безуспешно.**

## 2. ПОНЯТИЕ «ДИАЛОГ»

Есть несколько способов словесного взаимодействия оппонентов: полемика, дискуссия и диалог (об этом мы с вами уже говорили в главе 16).

**Полемика** — это борьба до победы одного соперника над другим. Из двух сторон одна берет верх, противоположная «падает». Тут не выясняется истина, и даже не интересно само мнение противника. Главное — нанести ему ущерба больше, чем он вам.

**Дискуссия** подразумевает заинтересованность оппонентов в привлечении друг друга на свою сторону, стремление убедить в своей правоте. Для этого, конечно, надо привести доводы сильнее, доказательнее и ярче тех, что выдвигает другой.

**Диалог** означает обмен знаниями, ценностями, переживаниями. Тут каждый прав по-своему, и участники стремятся понять друг друга, принять то, что они находят разумным. Главное при этом — вслушаться, вчувствоваться в состояние другого, взглянуть его глазами на предмет обсуждения. Искать то, что близко обоим, где мнения могут совпасть, сблизиться. Готовность изменить свою позицию под влиянием полученных от другого сведений и доводов.

**Итак: победить, убедить, понять.**

Да, полемика усиливает, преувеличивает истинные расхождения, делает невозможными позитивные контакты сторон, нагнетает в атмосферу негатив и черноту. Приписывая другому нереальные крайности, отвечая за него на актуальные вопросы, полемист уходит от действительности, точнее — синтезирует какую-то свою искусственную «реальность». А в ней можно бесконечно сражаться с вымышленными или искаженными образами врагов. Полемика может дать выигрыш одной из сторон, но ухудшает положение в среде, вносит в нее ожесточение.

Разумеется, полемика не может исчезнуть вообще, в некоторых сферах взаимодействия она весьма органична: обвинитель — адвокат в суде, публичные диспуты политических партий. Однако полемический способ взаимодействия дезорганизует сферы управления, семьи, соседства, межгосударственных отношений. Диалог — антипод полемики. Он исходит из следующих ценностей:

- каждый в чем-то по-своему прав;
- собеседник заведомо интересен своими знаниями, мнениями;
- уважительность в отношениях и т.д.

Такой подход реализуется через соблюдение участниками диалога следующих правил:

- 1) *не давать друг другу оценки, не выдвигать обвинения и упреки (например: «вы не правы», «ошибаетесь», «это наивно» и т.п.);*
- 2) *непонимание собеседником сказанного вами относить на свой счет (вместо: «Вы меня не поняли», говорить: «Я неудачно объяснил...»);*

- 3) *стремиться понять доводы, сведения и состояние партнера;*
- 4) *выделять точки совпадения мнений, информации;*
- 5) *избегать «пороков полемики» по отношению к партнеру:*
  - а) *подмены тезиса партнера;*
  - б) *доведения какого-то его тезиса до абсурда;*
  - в) *использования ошибок или обмолвок партнера;*
  - г) *эмоционального подавления (сарказма, угроз, форсирования голоса);*
  - д) *фокусирования на частностях.*

Совершенно недостаточно понимать диалог лишь как средство взаимодействия по горизонтали, т.е. между равными, взаимозависимыми партнерами. Высокий уровень диалогического потенциала может быть обнаружен или может отсутствовать также и во взаимодействии по «вертикали», хотя и в специфических, дозированных вариантах: в отношениях руководства — подчинения, в юридических процедурах (например, допрос следователем обвиняемого), в педагогическом процессе (преподавателя и учащегося).

Еще одно свойство диалога: он рассчитан на отношения «взрослый — взрослый» (по Э. Берну), в то время как полемика и дискуссия предполагают такое соотношение субъектов взаимодействия, которое больше напоминает отношения «родитель — дитя». При этом «родитель» может выступать как контролирующий или опекающий, но все равно несколько выше, значительнее, чем тот, кого он ставит в «детскую» позицию. Диалог же выравнивает субъекты взаимодействия, ведь быть «взрослым» — значит принимать на себя ответственность за свою позицию, делать сознательный выбор, видеть в другом партнера. Для «родительско-детских» отношений характерно манипулирование. Отношения между «взрослыми» манипулирования не исключают, но подводят их субъектов к открытости и доверию как наиболее выигрышной и выгодной тактике. Иначе говоря, диалог «взрослизует» социум, ибо «родительствовать» становится неэффективно, как и «ребячествовать».

Мы можем довести ценность диалога до культа его, но все равно эта ценность будет выглядеть абстрактно и утомительно без отработки особо чувствительной стадии диалога — его завершения.

Что есть продукт и результат диалога? К чему он может и должен стремиться? Как управлять диалогом, продвигая его к полезному завершению? Именно об этом дальше пойдет речь. Ибо диалог полезен, конечно, и сам по себе, как социальное состояние. Но еще больше он ценен своим завершением.

### 3. СДЕЛКА

Сделка есть взаимосогласованный обмен какими-либо ценностями, при котором участник получает нечто большее или лучшее, чем имел. Сделка есть универсальная форма *социального обмена* в сфере деловых отношений и

шире — согласования интересов. Если можно говорить об *элементарной и универсальной клеточке рынка* в самом широком его смысле, то это, конечно, сделка. Возможности сделки колоссальны и разнообразны.

Однажды, еще в советское время, я ехал в поезде с человеком, который в долгой откровенной беседе признался мне, что он маклер. Разумеется, теневой. В то время квартиру нельзя было купить — продать (за исключением кооперативной). Обычно люди производили обмен. Так вот, этот квартирный маклер объяснил мне весьма убедительно, как комнату в коммуналке через цепочку обменов он может без всякой доплаты для ее обладателя превратить в отдельную двухкомнатную квартиру. Скажем, пожилые родители хотят переехать поближе к детям с внуками, и для этого они готовы пожертвовать какими то квадратными метрами. Другой хочет обменяться на жилье поближе к метро и тоже согласен ради этого на некоторое уменьшение метража. Через серию подобных сделок и получается требуемое превращение комнаты в квартиру.

Механизм сделки таит в себе множество неизвестных возможностей согласования разнородных интересов.

Когда-то в погранвойсках обострилась следующая проблема: на отдаленных и изолированных природными условиями погранпостах с двумя-тремя военнослужащими участились дезертирства, самоубийства, конфликты, и никто не хотел идти туда служить. Посылали, разумеется, принудительно. Психологи предложили другой подход: был объявлен набор добровольцев для службы на таких постах. Исходили из того, что среди военнослужащих-срочников есть какое-то количество людей, которые по своему психотипу, так сказать, складу характера, склонны именно к таким условиям службы. И действительно, добровольцев объявилось вполне достаточно. Принуждение было заменено сделкой, согласованием интересов.

Еще показательный пример. Областной парламент, точнее, его комитет по здравоохранению решает, где построить новую туберкулезную больницу. Жители деревень и поселков близ места предполагаемого строительства протестуют против такого соседства, едва узнав о подобных планах. Предыдущий опыт показал, что сопротивление местных жителей действительно может блокировать такую стройку. Разъяснения врачей, политиков, что больница не представляет опасности заражения земли, воды, воздуха, не воспринимаются. Решение, к которому приходят депутаты, — употребить власть, силу для осуществления намеченного плана в жизнь: милицейские посты, ОМОН, прокуратура, суды для преследования саботажников. Однако выполнение этого решения на деле могло лишь ожесточить конфликт. С большим трудом и после долгих неудач депутаты пришли к другому решению: предложить жителям сделку. На каких условиях они согласились бы принять такое, объективно говоря, безвредное для них соседство? Вскоре выяснилось, что жители поселка и ближних деревень страдают от бездорожья, им трудно добираться до районного центра, а в сырую погоду просто невозможно обой-



тись без трактора. Областная власть предложила сопроводить дислокацию больницы строительством качественной шоссейной дороги с регулярным автобусным маршрутом. Люди не только перестали возражать, но и поддержали такое решение.

Итак, сделка диалогична. Диалог завершается в сделке.

Теперь можно предложить определение *сделки как диалогического решения*.

Давайте использовать социальные технологии, специально созданные для укрепления диалогического взаимодействия. О них — следующая глава.

## Глава 27

# ПЕРЕГОВОРЫ

В предыдущих главах уже говорилось о разных проявлениях социальной бедности нашей страны. В этой главе мы касаемся еще одного ее проявления.

### 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ВАКАНСИЯ

Когда Советский Союз шел к своему краху, к нам приехало довольно много специалистов по предотвращению и разрешению массовых конфликтов и ведению переговоров. Они опасались, что СССР будет разваливаться по варианту Югославии, т. е. с гражданскими войнами, но еще и с применением ядерного оружия, запасы которого, как известно, в СССР были на уровне США. Многие наши психологи, социологи, юристы прошли обучение методам разрешения конфликтов и ведения переговоров на курсах и семинарах, которые зарубежные специалисты-миротворцы организовали здесь и за рубежом. Тогда у нас в стране возникло примерно около ста организаций и групп, которые позиционировали себя на консультационном рынке как конфликтологи и медиаторы (профессиональные посредники в переговорах). И что же? Уже к 94-95 годам у нас в стране не осталось ни одной консультационной фирмы, которая заявляла бы себя в таком качестве. Причина? Не оказалось платежеспособного спроса. И это в такой-то конфликтной стране!

Я знакомился с постановкой управленческого консультирования в самых разных странах. И везде, даже не в самых передовых из них, видел, что профессия конфликтолога и медиатора — одна из самых популярных и весьма

даже доходна. Спрос на их услуги довольно велик не только у бизнеса, но и у государственных, муниципальных и неправительственных организаций. В профессиональной структуре российского консалтинга такая специализация фактически отсутствует. Спрос, и немалый, есть только на тренинги по бесконфликтному поведению внутри организации, но никак не на консультирование. Самому мне приходится, и нередко, разрешать внутриорганизационные конфликты между подразделениями, между совладельцами бизнесов, между сотрудниками. Но согласие на эту работу я получаю только после установления с главой компании определенного доверия, сложившегося в результате других работ.

Трудно объяснить причину такой пустоты в профессиональной структуре отечественного консалтинга. Скорее всего, это следствие все той же отсталости в нашем развитии, а значит, просто этап в развитии нашего общества в целом и управленческого консультирования в частности, через который надо пройти и к завершению которого необходимо готовиться.

## 2. ПЕРЕГОВОРНЫЕ ЦЕННОСТИ

Много веков в западной политической и деловой культуре переговорный процесс отрабатывался стратегически и в деталях, специфично для разных задач. Переговорность очень глубоко вросла не только в межгосударственные (что теперь характерно и для самых мрачных деспотических режимов), но и в межорганизационные, межэтнические, межкультурные, межкулассовые отношения.

Переговорная идеология строится на двух предпосылках:

- общие интересы есть всегда,
- различия — это возможности

В более широком смысле переговорная методология имеет целью обмен настоящего на будущее посредством специальных процедур.

Постепенно совершенствуясь, переговорные технологии в странах европейской культуры стали средством не столько разрешения, сколько предупреждения конфликтов. Главное — люди научились не добиваться одностороннего подавления партнера (противника, конкурента, соперника), а находить вариант соглашения по принципу «выиграл — выиграл». Эта интегративная модель разрешения противоречий стала одним из величайших достижений европейской цивилизации и господствующей установкой во всех формах социального обмена. Прежде чем отыгрывать свой интерес, покажи другой стороне ее выгоду. Можно сказать, что это диалогичность высшего порядка, когда я пытаюсь не только понять другого, но и обеспечить его интерес. Всеобщая формула «выиграл — выиграл» может быть расшифрована следующим образом: *решать свои проблемы через решение проблем другого.*

А разве не то же можно сказать о конкретных правительствах, местных администрациях, деловых организациях и отдельных людях? Переговороспособность также составляет их социальный капитал, ресурс жизнеспособности, показатель зрелости и привлекательности для своей среды. Мы видим, как отличаются по этому признаку руководители предприятий, их подразделений.

Именно в переговорах происходит обмен настоящего на будущее с заведомым приращением ценности последнего по отношению к первому. Переговоры есть средство взаимного обогащения с возрастанием разнообразных ценностей для его участников (материальных, социальных, психологических). Сама переговорная деятельность есть производство улучшений жизненной среды и новых достижений для ее участников. Креативный потенциал переговорных отношений все еще явно недооценен человечеством, но даже сейчас переговороспособность можно признать бесспорным критерием зрелости любого общества. Здесь следует видеть безусловное лидерство европейской цивилизации, одно из важнейших превосходных отличий ее от других, от тех, где все еще господствует формула «выиграл — проиграл».

Основной механизм производства сделки — переговорный процесс. К тому же обнаружили и укрепились многообразные функции переговорного взаимодействия, имеющие для его участников самостоятельную ценность:

- 1) переговоры выступают как *исследование действием*. Переговорный процесс дает возможность участникам *понять интересы*, цели партнера, его потенциал. Для этого сторонами предпринимаются некоторые пробные ходы (предложения, варианты, отрицания и частные соглашения), которые с неизбежностью приводят к раскрытию не только интересов, но и личных качеств. Переговорный процесс позволяет партнерам взаимопроникать в положение друг друга.

Исследованию способствует большое разнообразие *ситуаций*, которые возникают в ходе переговоров: трудности взаимопонимания, противоречивость предложений и вариантов решений. Так или иначе, выход из конкретных ситуаций сторонам приходится искать совместно.

Исследование действием дает партнерам возможность более глубокой и предметной *саморефлексии*, т.е. лучшего понимания собственных интересов, целей, ценностей, преимуществ и слабостей в своих позициях на разных стадиях переговоров. Подобная саморефлексия приводит к развитию понимания своих интересов и качеств, стимулирует их совершенствование или пересмотр. В этом смысле переговоры выступают как средство накопления жизненного опыта;

- 2) переговоры есть *общение*, в которое вовлекаются личностные способности и качества партнеров, их индивидуальные особенности: взгляды, опыт, знания, эмоции, манеры и т. д. Такой вид общения неизбежно сближает участников как личности, делает их более открытыми и по-

нятыми друг другу, а их реакции и возможные шаги — более предсказуемыми.

Кроме того, у каждого участника появляется возможность обучаться у своих партнеров каким-то навыкам, стилю, приемам ведения переговоров. Сравнивая свое поведение с тем, что делает другой, он в порядке саморефлексии корректирует собственное поведение, пытается перенять некоторые сильные стороны другого, подражать ему в наиболее удачных их проявлениях.

Разумеется, тут складывается противоречие между отношением к партнеру как к личности и отношением к нему как к представителю иного, иногда и противоположного интереса. Личное и представительское не совпадают в принципе, хотя и в разной мере. Это особая задача, которую приходится решать в процессе переговоров;

- 3) переговоры *как игра* означают неизбежную состязательность сторон — интеллектуальную, стилистическую, силовую, риторическую и проч. Игровой элемент в переговорах проявляется в стремлении достичь превосходства, превзойти партнера в силе аргументации, комбинаторике ходов. Переговоры вызывают азарт, увлеченность разгадыванием намерений и аргументов другой стороны. Время от времени участники пытаются войти в роль партнера, поставить себя на его место: как бы я поступил, будь я в его положении; смог бы я избежать такого-то затруднения? Конечно, игра строится на непрерывной взаиморефлексии, проникновении в планы друг друга;
- 4) у переговоров своя *технология*. Раз за разом переговорщики нарабатывают более ценные приемы, методики, процедуры. Например, стадирование переговорного процесса и распределение аргументов по стадиям, расположение в нужной последовательности требований и уступок, эмоциональное окрашивание отдельных заявлений, использование языка телодвижений и проч. На этот счет уже скопилась обильная литература, в том числе и манипулятивного характера;
- 5) *искусство* переговоров. Давно была замечена прямая связь успешных переговоров с личными особенностями их участников. Сформировались даже представления об успешном переговорщике как о человеке, наделенном убедительностью, обаянием, способностью вызывать доверие к своим словам. Обычно это экстраверты с качественной речью и сединой;
- б) переговоры не обходятся без *сотрудничества*. Ведь решение может быть найдено только совместно. Поэтому сюда включается обмен информацией, советами, знаниями, а иногда вполне целесообразными могут быть взаимная помощь, поддержка.

Иначе говоря, переговорные отношения развивают и обогащают не только самих участников, но и социальную среду. Обогащение это происходит

через формирование определенной культуры соглашений и через выработку конкретных решений.

Развитие переговорной культуры делает переговоры все более и более опосредованными. В качестве опосредующих элементов выступают специфические роли и правила, которые повышают качество и результативность переговорных процессов. Подобно тому как адвокаты, юрисконсульты, поверенные принимают на себя все больший груз забот своих клиентов, специалист по ведению переговоров тоже все глубже внедряется в процесс взаимодействия между заинтересованными сторонами.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ

Противоконфликтные методики уже давно начали использоваться на межличностном, межгрупповом уровнях в семейных и трудовых отношениях. Но в организационных и политических конфликтах, у нас абсолютно преобладают усилия, часто огромные, но исходящие из здравого смысла, жизненного опыта, интуиции тех, кто пытается предупредить, остановить или преодолеть конфликт.

Между тем в противоконфликтных методиках содержится значительный ресурс дееспособности субъектов, заинтересованных в мирном прекращении конфликта. Особенно это относится к использованию переговорной технологии. Упрощенное и краткое описание ее дается ниже.

#### Типичные ошибки

С точки зрения успеха переговоров нетехнологичны следующие действия и ситуации:

- 1) предлагаются результаты переговоров до самих переговоров, что осложняет их начало неизбежными разногласиями по принципиальным вопросам. Например, о разделе территории или порядке правления;
- 2) не соблюдается равновесие сторон, когда многообразие участников с одной стороны оказывается большим, чем с другой. Или переговоры предлагается начать на предварительных условиях только одного из участников конфликта;
- 3) размываются субъекты переговоров, отчего возникает проблема сложного согласования внутри каждой из сторон: формирование групп участников из представителей всех заинтересованных сил;
- 4) пренебрежение процедурной составляющей переговоров, правилами их ведения, что вызывает дополнительную напряженность из-за недопониманий, приводит к новым, внутрипереговорным конфликтам между отдельными участниками или их группами.

## Принципы ведения переговоров

- Вначале следует решить задачу формирования самого механизма переговоров, т. е. сделать предметом договоренностей правила взаимодействия. Они должны быть признаны участниками.
- Рискованно переступать через стадии переговоров, стремясь к главной цели. Чем скорее участники стремятся ее достичь, тем менее это вероятно.
- Естественное желание сторон вести поначалу переговоры по модели «*выигрыш — проигрыш*» должно смениться моделью «*выигрыш — выигрыш*». Это означает, что стороны будут избегать одностороннего подавления партнера, но будут искать удовлетворительных результатов и для него.
- Компромисс — не единственный способ достижения положительного результата переговоров. Это наиболее распространенный путь разрешения конфликтов. Но он строится на серии последовательных отступлений, не дает полного удовлетворения результатом и чреват возобновлением конфликта. Помимо подавления и компромисса всегда следует искать возможность т.н. интегративного варианта. Последний означает нахождение такого решения, которое каждая из сторон считает своим и исчерпывающим конфликт.
- Необходимо стремиться к *юридизации* переговоров, т. е. документально оформлять все договоренности, соотнося их с законами, международным правом и сопровождая мерами по контролю выполнения.
- В процессе переговоров следует избегать политических, идеологических деклараций, негативных оценок другой стороны. Переговоры — *прагматический* процесс, имеющий целью только достижение договоренностей.

## Определение субъектов переговоров

Полноценные переговоры предполагают участие в них следующих субъектов:

- конфликтующие стороны — вовлеченные в конфликт (физически или морально) социальные институты, силы, группы;
- посредники (представители относительно нейтральных правительств, политических организаций, моральные авторитеты и т.д.);
- медиаторы — специалисты по методике проведения переговоров (технологи).

Субъекты переговоров могут создавать также группы экспертов по конкретным вопросам.

*Конфликтующие стороны.* Определение субъектов от конфликтующих сторон может проводиться тремя путями:

1. Разовое уполномочивание глав и членов делегации соответствующей стороны.
2. Поэтапное уполномочивание участников переговоров населением, общественными организациями, съездами, конференциями и т.д. с постепенным сужением состава делегации,
3. Многоканальные переговоры (по принципу «кто с кем сможет») с последующим обменом и объединением положительных результатов.

**Посредники.** Являются неконфликтующей стороной переговоров и приемлемы для остальных участников. Они берут на себя примирительные инициативы в выборе места, времени и формы проведения переговоров с каждой из конфликтующих сторон в отдельности и вместе, в разработке вариантов соглашений, выполняют иные функции по поручению или согласию других участников.

Посредники выбираются или приглашаются вовлеченными в конфликт сторонами. По поручению последних они могут получить статус гаранта выполнения договоренностей или наблюдателя за их выполнением.

**Медиаторы.** Выступают независимым наемным коллективным субъектом переговоров. В отличие от посредников они не являются стороной переговоров, не касаются их содержания, а обеспечивают только методическое оснащение. Оплата медиаторов проводится другими субъектами переговоров в равных долях. Возможно поочередное пребывание их на территориях, контролируемых конфликтующими сторонами.

## Стадии переговоров

Стадирование переговорного процесса сильно варьирует в зависимости от ситуации, но в общем виде предполагает такую последовательность:

- согласование механизма переговоров (субъекты, технология, организационное обеспечение, сроки, место и т. д.);
- подготовка сторонами первых позиций: набора вариантов и аргументов (с участием посредников и медиаторов);
- совместный поиск зон наименьших расхождений и наибольшего согласия по предъявленным позициям;
- расширение зон согласия, формулирование и оформление первых договоренностей;
- оценка успеха трудностей и неудач в реализации договоренностей, возврат к решениям;
- разработка механизма поддержания совместных решений.



## Методика переговоров

При всей непредсказуемости хода переговорного процесса медиаторы чаще всего помогают:

- а) освоить определенные правила продуктивного взаимодействия как внутри каждой делегации, так и между ними:
  - провести ролевое распределение участников;
  - сформировать благоприятный психологический климат;
  - осуществить взаимообмен образами друг друга и т.д.;
- б) активизировать коллективное мышление в поисках решений:
  - отделить позицию от интереса;

**Примечание.** *Предметом переговоров должны стать даже очевидные действия (гуманитарная помощь населению захоронение погибших и т.д.) с тем чтобы переговорный процесс набрал свои позитив навыки соглашений чапало сближения сторон личное знакомство и т.с*

- оценить силовой баланс конфликтующих сил;
- построить сценарий вероятного хода событий по принципу «что будет, если...»;
- разложить трудную проблему на части такой размерности, которая легче поддается решению, и т. п.

Существует большое разнообразие конкретных методов, процедур и подходов в упорядочивании переговоров, и применение их весьма ситуативно.

## Ожидаемые трудности

В ходе переговоров и даже по отношению к ним весьма вероятно разделение мнений внутри каждой из сторон, отчего возникают проблемы согласования внутри делегаций, размывание субъекта переговоров.

В отличие от межличностных конфликтов в массовых конфликтах участники переговоров делегируются, т.е. представляют не столько самих себя, сколько стоящие за ними силы, которым они подотчетны. При этом их личная позиция может эволюционировать в ходе переговоров, что может негативно восприниматься теми, кто в них непосредственно не участвует.

## Глава 28

# РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА

**В**ведение диалогического подхода к разрешению межличностных конфликтов имеет свои особенности прежде всего в деятельности медиатора — посредника и организатора диалога между конфликтующими сторонами.

Начнем с того, что профессиональное разрешение конфликтов в организациях, семьях, иных группах в России распространено на минимальном уровне. На это просто нет спроса.

### 1. САМОРАЗВИТИЕ КОНФЛИКТА

Предлагаю следующее понимание структуры и основных компонент конфликта. Предпосылкой его обычно становится противоречие интересов. Однако во многих случаях это к конфликту не приводит, поскольку носители противоречивых интересов не взаимодействуют. Другое дело, когда они вынуждены оставаться на общем поле и приступают к контрдействиям друг против друга (попытки изъятия ресурсов, введение ограничений, дискредитация и т.д.). Контрдействия всегда вызывают негативные эмоции (гнев, жажду мщения, взаимную неприязнь и т.д.). Негативные эмоции приводят к усилению контрдействий, усиление контрдействия обостряет противоречие интересов, то же происходит и в обратном направлении — обострение противоречий интересов приводит к усилению контрдействий, а значит, и усугубляет негативные эмоции. Так что конфликт обычно имеет склонность заикливаться, превращаться в самонарастающий процесс.

В предыдущей главе говорилось, что *компромисс* как самый распространенный способ разрешения конфликта чреват его возобновлением, ибо требует от участников отступления от своих непосредственных интересов до тех пор, пока новые позиции не окажутся взаимоприемлемыми. Стало быть, каждая сторона при таком разрешении конфликта что-то теряет. На практике часто мы встречаем другой способ — *одностороннее подавление*, когда одна сторона полностью выигрывает, а другая полностью проигрывает. Однако есть третий, самый совершенный способ разрешения конфликта — *интегративный*, когда удается найти такой вариант, который каждая сторона считает своим и который отличается от первых двух.

О чем свидетельствует все сказанное? Первое: очищение конфликта от эмоциональных и вторичных наслоений может открыть возможность для создания новой «технологии» отношений. А сама эта технология при достаточной заинтересованности сторон способна помочь преодолеть прежний антагонизм. Второе: следует стремиться к интегративному варианту разрешения конфликта, где каждая сторона получает достаточное удовлетворение без уступок другой стороне в предмете конфликта. Этот вариант самый желательный в сравнении с компромиссом или односторонним подавлением, но *его* труднее всего найти. Увы, в реальной практике консультирования, насколько мне известно, он достигается реже всего. Третье: большую роль в разрешении конфликта может сыграть третья сторона, роль которой сводится к предложению правил взаимодействия и контролю над их соблюдением, если они будут приняты.

Я убедился в том, что в конфликте есть три зоны. Одна из них — *содержание совместной работы* (взгляды на стратегию организации, цели работы, способы ее исполнения, оценку эффективности и пр.). Другая — *взаимное восприятие* участниками друг друга (симпатия, антипатия, взаимооценки личностей и конкретных поступков, соотношение ценностных ориентации, совместимость типов личности и пр.). Наконец, третья — «*технологии*» *взаимодействия* (нормы и правила взаимодействия, этикет, ритуалы, распределение функций, ответственности, ролей).

В организациях зарождение конфликта, по-моему, чаще всего начинается с первой зоны, а при обострении отношений в ней «воспалается» вторая зона. И уже как следствие — разрушается третья зона. Но вот что главное — «лечить» конфликт вернее всего с последней.

Почему? Во-первых, она более доступна для воздействий извне, ибо просто нагляднее и очевиднее поддается наблюдению. Во-вторых, там легче всего производить изменения, так как правила взаимодействия в основном конвенциональны, и с участием третьей стороны о них вполне можно договориться, а их соблюдение или отклонение от них могут фиксироваться всеми участниками конфликта.

Некоторое упорядочение технологической зоны облегчает взаимное восприятие сторон, а улучшение этого восприятия существенно повышает эф-

фективность совместной работы. Таким образом, получается кольцевое развитие конфликта: происходит как взаимообострение, так и взаимопогашение его зон.

## 2. С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Как консультант я нередко брал на себя роль третьей стороны, т.е. становился медиатором, методически обеспечивающим разрешение конфликта. Но что это значит — методически? Я много искал и ошибался, пока не нашел тот вариант методики разрешения организационных конфликтов, который теперь работает вполне удовлетворительно. В его рамках задачи медиатора сводятся к следующим.

1. Не столько преодолеть противоречие интересов, сколько снять конфликтную форму их проявления. Противоречия интересов чаще всего сохраняются, редко их можно упразднить. Но давайте считать конфликт разрешенным, если удастся снять хотя бы часть проявлений конфликтных признаков.
2. Произвести отчуждение конфликта от его носителей, объективировать его вовне. Например, на некий планшет, флип-чарт, ватман, доску. Психологически очень важно создать иллюзию перемещения конфликта от конкретных лиц на бумагу, на плоское пространство. Участники конфликта тогда смотрят на него как бы со стороны, дистанцируются от него.
3. Постепенно очищать совместное со сторонами рассмотрение конфликта от эмоций. Для этого медиатор интерпретирует высказывания сторон максимально нейтрально, т.е. заменяет эмоционально окрашенные выражения на более рациональные по схеме: «Правильно ли я понял, что вы хотите сказать следующее?..» И только тогда записывать «разряженное» высказывание на планшет.

Как это происходит практически? Конечно, конфликтантов необходимо подготовить к самой процедуре разрешения конфликта. Следует объяснить им следующие правила поведения:

- участники не должны общаться между собой до специального приглашения медиатора;
- общение предполагается только с медиатором;
- им следует избегать оценок друг друга и прямо, и намеком;
- надо обязательно контролировать свои децибелы, т.е. не форсировать голос, не пытаться перекрыть другого силой звука;
- до специального приглашения медиатора нужно отвечать только на его вопросы.

И еще одно, что, конечно, трудно назвать правилом, но без этого условия не обойтись: участники не могут рассчитывать на успех без доверия медиатору. Даже если какие-то действия последнего кажутся им странными, им стоит исходить из того, что позднее все прояснится и получит свое оправдание.

Теперь, читатель, проследите за порядком и характером действий медиатора: я сажаю конфликтантов перед стеной, на которой развешиваю восемь одинаковых листов. Они сидят в креслах параллельно друг другу на расстоянии полутора-двух метров. У каждого из них по одинаковому блокноту и шариковой ручке. Желательно, чтобы они вошли в комнату одновременно; кроме того, в ней не должно быть телефонов.

Без всяких предисловий медиатор задает им первый вопрос: *«Напишите, пожалуйста, себе в блокнот — как другой видит ситуацию, в чем суть конфликта?»* Как правило, этот вопрос звучит неожиданно для конфликтантов, они удивлены и озадачены; видно, что им, сосредоточенным на собственных чувствах и интересах, трудно отвлечься от них и войти в состояние другого. Трудно, но интересно. Иногда они переспрашивают: *«Разве не свое понимание я должен изложить?»* На что рассчитана такая постановка вопроса медиатора? Первое и главное: эмпатия, вчувствование одного человека в состояние другого (другой) есть способ преодоления дистанции между ними, уводящий от крайностей восприятия другого (другой), хотя бы относительная настройка на его (ее) волну.

Для конфликтантов ответ на этот вопрос — огромное напряжение и совершенно непривычный модус видения ситуации. Затем попросите кого-нибудь из них зачитать вслух свои ответы на данный вопрос. После каждого ответа дайте свою интерпретацию, ибо в нем могут содержаться эмоциональные «шлаки», которые через вашу интерпретацию могут быть безобидно из него вымыты. Кроме того, ответы иногда бывают очень длинными, с ними трудно работать. Вам нужны краткие и емкие формулировки. Поэтому переспросите вашего клиента, пусть он подправит вашу формулировку его ответа, но постарайтесь, чтобы она была краткой и максимально близкой к рациональной. Однако ни в коем случае не следует спорить. Что касается содержания формулировок ответов — уступайте вы. Что касается правил этой методики — чаще всего уступать придется клиенту.

Многие методики, созданные для таких задач, предупреждают об опасности, именуемой «конфликт в конфликте». Он возникает как спор по поводу трактовок, правил или неадекватных действий кого-либо из участников таких процедур. Постоянно имейте в виду эту опасность.

Далее — идем на модерацию. Сверху того крайнего листа, который ближе всего к данному конфликтанту (лист первый), напишите его имя и вопрос, на который он отвечает. Пункт за пунктом нанесите на один из крайних листов ответы одного из двух конфликтантов. Нетрудно представить, что второй напряженно следит не только за текстом первого, но и за вашей ин-

терпретацией, за ее стилем и направленностью. Теперь все то же и так же повторите со вторым конфликтантом на противоположном крайнем листе. На этой стадии:

- каждый из них мобилизует воображение и сначала образно старается понять оппонента;
- затем он образы переводит во внутреннюю речь, ведь ему необходимо свое понимание сформулировать;
- затем образная речь преобразуется в письменную,
- письменная переходит в устную;
- претерпевает интерпретацию медиатора;
- снова переводится в письменную.

На этом пути чувства трансформируются в формулировки, и последние в какой-то мере освобождаются от эмоционального заряда. Кроме того, шаг за шагом происходит конкретизация, уточнение того, что имел в виду конфликтант. Заметьте: уточнение прежде всего для него самого. Медиатор ему в этом только помогает.

Чтобы тексты на листах читались легче, медиатору лучше записывать пункты фломастерами разных цветов. Обычно я использую сочетание черного и синего, а затем даю каждому из участников по красному фломастеру, предлагаю подойти к листу оппонента и поставить плюс (+) слева от того высказывания, с которым данный конфликтант согласен, считает его соответствующим действительности. Значок «полуплюс» поставить напротив того высказывания оппонента, с которым он согласен частично (1). Напротив же тех высказываний оппонента, которые для данного конфликтанта составляют особую проблему, ставить длинный минус (—). Конфликтанты метят значками далеко не все высказывания своих оппонентов, а в некоторых случаях плюс сочетается с минусом и полуплюсом. Это значит, что здесь их мнения полностью или частично совпадают, но для данного конфликтанта здесь кроется особая трудность (источник самых больших переживаний): слишком далеко зашло дело или мало надежды на преодоление конфликта.

Работа над листами взаимной рефлексии заканчивается некоторыми наблюдениями конфликтантов и медиатора над теми совпадениями, которые они видят по расставленным значкам. Не стоит акцентировать различия, речь идет именно о совпадениях. Будет продуктивнее всего, если сначала своими наблюдениями поделится с конфликтантами сам медиатор в таком стиле: «Довольно существенные совпадения: плюсов, оказывается, немало. Не правда ли, здесь обнаруживается определенное сходство в понимании ситуации?» Затем по желанию конфликтанты могут продолжить такие наблюдения через свои высказывания, обращаясь, однако, только к медиатору. Иногда кто-то из конфликтантов склонен обращаться в никуда, т. е. говорить как бы самому себе. По-моему, в таком случае консультанту все же стоит

замкнуть контакт с этим конфликтантом на себя, даже если его высказывание нейтрально или положительно. Почему? Безадресные высказывания, обращения в никуда, несколько разрушают контроль медиатора над происходящим, диалогичность взаимодействия со сторонами. Обращение персонально к медиатору больше дисциплинирует и обязывает конфликтанта по части содержания своих слов. Он рассчитывает на определенную реакцию и получает ее. И благодаря этому включенность его в процесс оказывается более полной.

Переходим ко второму листу. Теперь каждому из конфликтантов предлагается изложить свое понимание конфликта: как он сам, а не оппонент видит его суть? Поэтому предложите снова в том же порядке каждому написать в блокноте, затем сказать вам, и уже вы, пропустив эти высказывания, если необходимо, через интерпретации, наносите их на лист. И снова каждый подходит к листу другого (другой), расставляет соответствующие значки. Обсуждаются только совпадения, но не расхождения.

### 3. ЧЕМ ЗАКОНЧИТЬ?

Могу свидетельствовать, что медиатору не дано проникнуть в те резоны, по которым конфликтанты сопоставляют свои тексты. Для них этот процесс — очень напряженный, он полон разными чувствами, сомнениями и надеждами. Поэтому и медиатору не стоит сильно рационализировать, тут нет шансов для технологизации. Все, что удастся «посчитать», — это преобладание каких-то значков (хорошо, когда много плюсов на обоих листах). То же можно сказать о смысловых совпадениях: конфликтанты часто сами удивляются, как много их появляется на листах.

Значки нужны прежде всего для того, чтобы преодолеть монотонность текстов, задать им некоторую рельефность. Тогда и содержательность текстов для самих конфликтантов повышается. А взаиморефлексия по каждому листу будет завершать их поэтапное продвижение. Хотя *главное* происходит в их сознании и чувствах.

Если на предыдущей стадии мы внимательно рассматривали деловую, содержательную часть конфликта, то теперь, переходя к третьему листу, начинаем анализ взаимодействия конфликтантов как личностей. Они уже достаточно вошли в стиль и логику этой, так сказать, работы и со все большей готовностью следуют за медиатором. Вопрос, который им предлагается на этой стадии, звучит так: «*Что вас не устраивает в другом?*» По уже известной процедуре фиксируем те особенности каждого, которые являются проблемными для другого. Имеются в виду именно те личностные особенности, которые проявлялись в данном конфликте и теперь выступают препятствием для его преодоления. Этот момент особенно нужно подчеркнуть, формулируя для конфликтантов третий вопрос.

Тут возникает совершенно неуловимая грань между выделением этих поведенческих особенностей оппонента и его личностной оценкой. Четкой границы тут быть не может. Если помните, еще перед началом процедуры разрешения конфликта ее участники предупреждаются о необходимости избегать взаимных личностных, моральных оценок. Но на этой стадии им предоставляется возможность оценок поведенческих. Возникает ли риск перехода границы? Конечно. Но многое облегчается тем, что к этому моменту уже пройден некоторый путь отстранения от эмоционально-нравственных наслоений, и это дает больше шансов на сохранение «гигиены» всего процесса. И все же медиатор тут должен быть настороже и опять-таки через свои интерпретации максимально удерживать процедуру в методическом русле.

С переходом к четвертому листу начинается конструктив, и вопрос медиатора звучит так: *«Что я готов сделать, чтобы пойти навстречу другому?»* После нанесения ответов на четвертые листы медиатор предлагает расставить соответствующие значки с несколько иным смыслом: *«Отметьте, пожалуйста, на листах другого, что из предлагаемого им для вас приемлемо (плюс, полуплюс), а что вам особенно трудно будет сделать (минус)».*

Тут порядок взаимодействия радикально меняется. Медиатор приглашает стороны развернуть кресла так, чтобы конфликтанты оказались лицом к лицу и дальше общались между собой напрямую. Что тут важно для медиатора? По возможности следить за конкретикой формулировок, стараться переводить их в деятельностное выражение.

Так мы вступаем в технологическую зону конфликта. Таких договорных правил должно быть достаточно много, чтобы они начали разгружать конфликтную среду. Именно с ними в первую очередь предстоит работать в дальнейшем.

Посмотрите теперь на композицию листового ряда: не правда ли, заметно движение с двух флангов к центру? От двух крайних листов, расположенных на самой дальней дистанции между собой, медиатор ведет конфликтантов через сближение их листов. Ведь четвертые из них оказываются вплотную, рядом, как бы касаются друг друга, почти тактильно примиряясь. Тут есть своя драматургия сближения. Метафора сближения создает дополнительную эмоцию.

Этот сеанс занимает примерно четыре часа, которые проходят стремительно. В завершение вам нужно сдержанно поздравить участников с достигнутым, обратить внимание на динамику, воплощенную на листах, а затем жестом пригласить их проследить движение от периферии к центру. И дней через десять вновь собраться в таком же составе для обсуждения того, *что получалось, а что нет.* Это важно оговорить сразу, чтобы прежние конфликтанты видели новые возможности, не чувствовали себя оставленными, готовились бы к следующему этапу.

На новой встрече дней через десять вы все сразу же садитесь в кружок или треугольником. Предложите участникам пройти по списку правил. И даль-



ше — снова к модерации: правила действующие, правила, трудные для исполнения, правила не действующие, причины трудностей, необходимые изменения в правилах, новые правила. Обычно в ходе двух сеансов достигаются нужные изменения, остальное — по ситуации.

Итак, я хотел показать, что освоение диалогической парадигмы требует специального профессионального подкрепления в виде определенных ролей и правил. Через них можно довести ценность диалога до реального поведения гораздо надежнее, чем полагаясь лишь на спонтанные тенденции.

## 4. МЫ — КОНФЛИКТОМАНЫ

Вы знаете, что большинство краху российских бизнесов происходило по причине конфликтов в управленческих командах? Процент этих причин называется разным: кто говорит — за 50, кто — за 80. И это притом что внешняя среда, обстановка в государстве и обществе всегда были к бизнесу недоброжелательны и враждебны. И почему к такому жесткому давлению извне сами предприниматели и управленцы добавляли неуживчивость между собой — уму непостижимо!

Любой консультант по управлению насмотрелся на эти вредоносные нравы в большом количестве и может поведать много печального.

Был у меня клиент — одна инвестиционная компания. Владели ею двое. Оба были энергичны, умны и хорошо знали свое дело. Форма собственности — ЗАО. У одного — 70%, у другого — 30%. Первый, Владимир, должен был оставить этот бизнес на год для другого дела и все управление передал Сергею, своему миноритарному партнеру. А когда Владимир вернулся, то обнаружил, что Сергей существенно сместил приоритеты. Особенно озадачил Владимира усиленный акцент на развитие ПИФа. Они обменялись мнениями, но друг друга не убедили. Владимир принял на себя всю полноту управления и фактически отстранил Сергея от основных решений. Будучи убежденным в правильности своих приоритетов, Сергей продолжал свои занятия ПИФом. В ответ Владимир перестал приглашать его на совещания руководства, и этим публично унижил партнера. Последний решил выйти из бизнеса с группой лучших трейдеров. Узнав об этом, Владимир пригрозил запустить в Интернет сведения, компрометирующие Сергея, до тех пор известные только им двоим. При этом весь персонал обсуждал происходящее, многое домысливая и искажая, кто-то уже рассылал резюме конкурентам, а кто-то больше занимался торговлей личными ценными бумагами, незаметно встраивая свой гешефт в общефирменный бизнес.

Я приглашен был в компанию как консультант по стратегическим задачам, месяца за три до апогея конфликта. Но сразу к работе приступить не мог, а когда появился для выполнения контракта, Владимир довольно желчно объяснил: «Нам сейчас не до стратегии и вообще не до консультантов».

Выслушав его, я возразил: «Напротив, сейчас я вам еще нужнее». И предложил свою помощь в качестве медиатора (специалиста по разрешению конфликта).

Показателен контраст между тем, с какой готовностью они собирались работать со мной над стратегией три месяца назад, и тем недоверием, скепсисом, с которыми встретили мое новое предложение. Они никогда ничего не слышали о таком консультировании. И приняли мою помощь скорее от безысходности.

Теперь попробуйте вместе со мной вникнуть в эту совершенно типичную для *нашего* бизнеса ситуацию, но с использованием аппарата медиации.

Итак, напомним: конфликт зарождается в расхождении интересов, или целей, или мнений. Но это далеко от конфликта. Скажем, вам поставщик предлагает такую-то цену, но вы считаете ее завышенной. Спокойно и вежливо прощаетесь — и ни малейшего намека на конфликт. Другой пример. У вас есть идея выйти на новую клиентскую группу, а у вашего совладельца, сослуживца есть серьезные опасения на этот счет. Вы обмениваетесь доводами, информацией, опытом, пытаетесь понять ход мыслей друг друга. Снова налицо разногласие, но бесконфликтное.

Специально делаю повторный акцент на том, что реальный конфликт начинается с контрдействий, которые неизбежно приводят к следующей стадии его развития — появлению *негативных эмоций* (обида, гнева, зависти, жажды мести, неприязни, ненависти). Негативные эмоции обычно усиливают контрдействия. Усиление контрдействий углубляет рассогласование интересов, а они еще больше обостряют контрдействия, доводя негативные эмоции до накала. Таков механизм саморазвития большинства конфликтов, он заикливается, вводя нас в порочный круг, где нет начала и конца, да и сама причина плохо различима под множественными наслоениями вторичных и третичных разногласий, контрдействий и эмоций.

Как вы видели, у консультантов есть целая методология разрешения конфликтов. Выше она была изложена в довольно сложном варианте. Хочу предложить эту методологию в варианте, доступном любому терпеливому и внимательному руководителю. Некоторые приемы вполне доступны любому третьему, кто возьмет на себя роль посредника. Попросите конфликтантов ответить на вопрос: как другой видит сложившуюся ситуацию? Вот именно: описать проблему глазами партнера. Причем сделать это вначале письменно, разделив картину на четыре-пять пунктов. Расчет тут на вытеснение «темного подвала» конфликта — негативных эмоций через рационализацию картины происходящего. Затем предложите им обменяться записями. И пусть каждый отметит на листке другого те пункты, с которыми согласен. Далее каждый, тоже письменно, передает свое видение ситуации. Снова обмениваются записями. А завершается все разработкой таких правил взаимодействия, которые помогут избегать контрдействий и создадут возможности конструктивного сотрудничества. Через недели две следует обсудить и уточ-

нить правила. Во время этой процедуры нужно договориться не употреблять эпитеты и оценки, затрудняющие процесс.

Примерно по такой схеме я провел Владимира и Сергея, и они продолжили общее дело.

Вам это кажется слишком сложным? Тогда предлагаю минимум: попробуйте избавиться от упреков. Вообще и совсем. При позывах на упреки заменяйте их пожеланиями, предложениями без обвинительных оттенков. Или это еще сложнее? Тогда готовьтесь к волнам негативных эмоций, источником которых будете вы сами. Цену конфликтов не определишь ни в рублях, ни в килограммах, ни в сантиметрах, а только в годах жизни, отнятых у себя и у ближнего.

## Глава 29

# СОГЛАСОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ

Как уже говорилось, «стягивание» расходящихся интересов — постоянная потребность любого социума. Это трудная и кропотливая работа. В своей консультационной практике я научился довольно успешно согласовывать интересы конкретных руководителей. Намного сложнее это удавалось мне делать в случаях, когда речь шла о противоречиях между интересами разных коллективов или профессиональных групп. Предлагаю один конкретный и весьма показательный пример согласования именно коллективных интересов в процессе радикального технологического нововведения. Возможно, полнота и детальность описания этого случая выпадает из стиля большинства разделов книги, но зато, надеюсь, он будет наглядным и поучительным примером для тех, кто практически и профессионально нуждается в понимании сути и методическом оснащении этой работы.

Итак, внимание. Сначала некоторые необходимые данные для разъяснения всей ситуации.

### 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Технология производства.* Схема технологического процесса на предприятии такова: в карьере (примерно в трех километрах от завода) добывается основное сырье (глина и мел), которое по трубопроводам и в вагонах отправляется в сырьевое отделение, где происходит **первый** передел — помол и смешивание; приготовленная таким образом сырьевая смесь, называемая шламом, поступает во вращающиеся печи обжига, где в сочетании с различ-

ными добавками шлам претерпевает основной — **второй** передел, в результате которого образуется клинкер, по химическому составу представляющий собой цемент; далее наступает **третий** передел — помол клинкера с добавками — откуда выходят уже различные марки цемента, с разным составом добавок и разной тонкостью помола; каждая марка цемента загружается в свое хранилище — гигантскую круглую башню; наконец, отдел сбыта и транспортный цех направляют продукцию потребителям.

На предприятии доминирует общинная культура, характеризующаяся низкой конфликтностью. В случае же возникновения серьезных разногласий размежевание сторон идет иногда не столько по формально-организационным признакам, сколько по «клановым», позиционным группам: местные — приезжие, производственники — рыночники и т.д. Еще одно очень важное проявление элементов общинности в оргкультуре данного завода выразилось в высокой интегральности его социальных процессов, взаимосвязи локальных и общих явлений: скажем, если одна из групп оценивала свой опыт работы с новой техникой отрицательно, то и другие подразделения быстро «заражались» таким отношением; коллектив на каждом своем участке реагировал как целое. В этом типе оргкультуры сравнительно неразвита достижительная мотивация, а значит, налицо высокая удовлетворенность существующими содержанием и условиями труда. Таким образом, в коллективе развита ориентация на стабильность, устойчивость социальной и трудовой среды, закрепились известная инерционность ее. А отсюда — несклонность к нововведениям, стремление уклониться от них или же преобразовать их в привычные формы.

Несмотря на сравнительно большой (для непрерывного производства) и сложно структурированный персонал завода, ряд профессиональных групп занимает в технологическом и производственном процессах особо важное положение, хотя по своему составу они немногочисленны. Из групп, охваченных автоматизацией, ключевое положение занимают бригады, работающие на обжиге сырья, помоле клинкера, и отдел сбыта. Социальные проблемы, вызванные автоматизацией труда, у них существенно различаются.

Причиной конфликта явился процесс следующего технического нововведения: внедрение автоматизации управления технологическими и трудовыми процессами на трех указанных участках производства.

**Основная проблема.** Главное противоречие в изменениях, осуществляемых в ходе исследуемого процесса, составляют различия между технико-технологической рациональностью предлагаемых проектировщиками решений, с одной стороны, и социальной ценностью различных параметров содержания и условий труда — с другой. Хотя противоречия между рациональным и ценностным имеют, можно сказать, универсальное значение, в данном случае решение частных проявлений названной проблемы означает поиск конкретных форм *взаимоадаптации* автоматизированной системы и трудового поведения затрагиваемых ею работников.

Автоматизация либо потребовала изменения функций одних работников либо сделала ненужными другие группы, что вызвало жесткое и бурное сопротивление всего персонала.

Корни таким образом понимаемой проблемы лежат не только в объективных различиях технического и человеческого факторов производства, но и в несовпадении субъективных ориентации участников данного нововведения: разработчиков и проектировщиков, с одной стороны, и разных групп персонала — с другой. Поэтому взаимоадаптация здесь означала одновременно и поиск межпрофессионального консенсуса.

Общей задачей консультирования была отработка вариантов социологического обеспечения для того, чтобы внедрить автоматизированную систему управления. Таким обеспечением считались разные формы взаимоадаптации.

- социальная оценка технических решений как в предварительном порядке, так и опытным путем;
- поиск (совместно с разработчиками и проектировщиками) альтернативных социотехнических решений;
- подготовка персонала к переходу на новые функции и режимы труда;
- регулирование отношений в сфере организации труда.

## 2. МЕТОДИКА РАБОТЫ

Из сказанного следует, что основным методом диагностики было так называемое *участующее наблюдение*. Для этого метода характерно длительное пребывание консультанта в изучаемой среде, повседневное общение его с работниками, а также с разработчиками и проектировщиками новшества, обсуждение с ними различных вариантов решений. Наряду с названным основным способом получения информации использовались также следующие:

- развивающее интервью по единой схеме с работниками и с авторами проекта автоматизированной системы;
- хронометраж затрат времени;
- анализ документов (проектных, административных, кадровых и др.).

Для структурирования полученной информации были выбраны два ряда показателей, описывающих техническую и социальную компоненты исследуемого процесса. В первый ряд попали:

- цели автоматизации (определялись экспертно через интервью с разработчиками и проектировщиками);
- технические средства автоматизации (запроектированные и используемые приборы и оборудование — определяются так же, как и предыдущие).

Ко второму ряду были отнесены следующие социальные параметры:

- восприятие нововведения включенным в него персоналом (удовлетворенность-неудовлетворенность в целом и по отдельным компонентам, мера использования-неиспользования — выявляются через интервью, наблюдение, анализ документов);
- степень технологической зависимости работника, т.е. соотношение объемов рабочего времени, полностью детерминированного технологическим процессом и допускающего вариативность трудового поведения (определяется наблюдением, хронометражем, интервью с работниками и авторами системы);
- сложность трудовых функций (стабильность-неопределенность технологического процесса, соотношение рутинных и творческих операций устанавливались исследователем экспертно, через наблюдение и хронометраж);
- социальный статус, т. е. престиж и влияние (выявляется через самооценку работников и оценку исследователем объективных предпосылок его изменений, а также через оценки руководителей предприятия; использование взаимооценок оказалось методически весьма затруднительным из-за малой осведомленности и сравнительной изолированности других работников);
- санитарно-гигиенические условия (температура, шум, запыленность — устанавливаются экспертно, через консультации со специалистами).

В некоторых случаях учитывались дополнительные параметры: изменения в отношениях, в персональном составе и др.

### 3. ПОУЧИТЕЛЬНЫЙ ЭПИЗОД

Рассмотрим процесс зарождения конфликта на отдельных примерах конкретных профессиональных групп работников. Первым автоматизации в технологической цепочке был подвергнут участок обжига сырья.

**Технология.** Обжиг сырья занимает ключевое место в технологической цепочке цементного производства. На каждой из двух «ниток» находится по четыре вращающиеся печи, где сырье обжигается до состояния полупродукта (клинкера). Каждая печь — длиной 150 м и шириной 7-8 м, с наклоном. С одной ее стороны загружается сырье (шлам), включающее глину, мел с добавками и воду. Шлам движется вдоль печи вниз по наклону в течение трех часов, претерпевая спекание. Процесс непрерывен, печь не останавливается.

**Особенности группы.** В основной состав рабочих на данном участке входят четыре машиниста вращающихся печей с четырьмя помощниками (среды последних есть сыновья машинистов). Все пары работают посменно.

Возраст машинистов — 35–45 лет, возраст помощников — 25–30 лет. Изю всех категорий рабочих, занятых в цементной промышленности, эта профессиональная группа обладает самым высоким статусом в силу следующих причин: во всем технологическом процессе это самый сложный и ответственный участок, где ошибки идут долгим эхом по всему производству и сбыту и обходятся дороже всего; поэтому здесь рабочие имеют самую высокую квалификацию: почти все они окончили техникумы, а один — институт; их заработная плата не зависит от выработки, оклад достигает уровня главных специалистов завода; уважение к ним проявляется также в том, что они сравнительно свободно входят в кабинеты начальников.

**Содержание работы.** В период до автоматизации машинисты со своими помощниками осуществляли три основные функции управления процессом обжига шлама:

- регулирование температуры в разных участках печи посредством механизированного контроля за поступлением в печь газа;
- регулирование воздушного дутья в печь для разрежения сырьевой массы;
- регулирование поступления сырья в печь.

Распределение операций между машинистом и помощником зависело во многом от характера отношений между ними (доверие, взаимопонимание и т.д.).

В начале своего рабочего дня машинист с помощником принимают смену, производят осмотр механизмов. Главное, на что при этом обращают внимание, — нет ли утечки газа. Один раз в час они записывают в специальный регистрационный журнал показания всех приборов. Три раза в день помощник совместно с лаборантом берут пробы сырья и клинкера для химико-физического анализа в соответствующей заводской лаборатории на содержание кальция, чтобы определить степень недогрева-перегрева в печи. Но эти анализы не дают оценки процесса, происходящего в ней самой, что *машинист компенсирует визуальным контролем* через специальное окошко в печи (он следит за цветом, плотностью, распределением массы). Кроме того, помощник машиниста занят также протиркой приборов от цементной пыли, уборкой участка. Механизация управления технологическим процессом осуществляется посредством двух рукояток, регулирующих подачу газа и дутья. Машинист с помощником одновременно обслуживает четыре печи.

Задача машиниста состояла в обеспечении стабильного режима обжига: как недогрев, так и перегрев сырья вызывают брак на выходе. Поддержание оптимального режима достигается в зависимости от оценки состояния процесса обжига в разных местах печи и в разное время. При этом очень высока была степень неопределенности основных параметров процесса: химический состав, консистенция шлама, напор и качество газа, продви-



жение массы вдоль печи и т. п. не могут быть строго однородны, они весьма переменчивы, что требует от машиниста постоянного контроля за работой печи. Собственно говоря, именно неопределенность, нестабильность процесса являются главными причинами высокой степени *сложности* труда машинистов вращающихся печей. Удалось установить, что на снятие существенных отклонений процесса уходит примерно 0,3 рабочего времени машиниста.

Здесь важно отметить, что неопределенность названных параметров процесса фактически превышала возможности машинистов контролировать ее. Что имеется в виду?

Прежде всего, машинист вынужден опираться не столько на информацию о ходе процесса, сколько на *интуицию*, накапливаемую годами. Качество обжига он определяет по цветовым оттенкам, распределению массы. Лабораторные анализы дают или опережающую, прогнозную информацию, или результирующую, запаздывающую. Кроме того, визуально, через затемненное окошко, рабочий может видеть только небольшую часть внутреннего объема печи. Приборы же, регистрирующие температуру в нескольких участках ее периферийных слоев, подачу газа, силу воздушной струи, поступление шлама, лишь косвенно характеризуют ход обжига. Оказываясь в ситуации *дефицита информации*, машинист вынужден полагаться в основном на собственный опыт, т. е. интуицию.

Отсюда вытекает одно очень существенное следствие: *индивидуализация* технологического процесса, т. е. высокая зависимость эффективности и качества последнего от личных свойств машинистов, ибо опыт, способности, интуиция каждого из них неповторимы и своеобразны. Подобное «авторство» процесса дает большие возможности для самоактуализации работника, реализации его личностного потенциала, ощущения им собственной роли на производстве.

Но с технологической точки зрения это означает сравнительно широкое «право на ошибку», т. е. высокие допуски на брак. Ведь если возникает отклонение, например, в температуре обжига, машинист склонен значительно усилить подачу газа и некоторое время держать тепло с «запасом», чтобы подольше стабилизировать процесс. Неизбежные при этом пережог (до 15% клинкера) и перерасход газа рассматриваются как естественная убыль. То же происходит в случае, когда машинисту необходимо отвлечься от контроля за процессом в какой-то печи ради другого дела.

В цементном производстве есть объективный показатель качества клинкера — содержание в нем кальция. Нормой считается наличие от 0,21 до 1% кальция. Машинист стремится стабилизировать процесс на каком-то состоянии, среднем в сравнении с указанными полюсами, и большую часть рабочего времени (примерно 0,7) ему это удается. «Стабильная» часть рабочего времени уходит на снятие несущественных отклонений в ходе процесса, слежение за обжигом, проверку работы механизмов, пассивное на-

блюдение за показаниями приборов (последнее в основном выполняет помощник), записи в журнале, разговоры с технологом цеха и т. п. Но астрономическое время не совпадает с производственным: основной вклад, пик интенсивности работы машиниста приходится именно на период существенных отклонений.

В этот период высокая неопределенность процесса оборачивается малой его управляемостью. Усиление последней происходит за счет повышенной *технологической включенности* работника, т. е. большей степени зависимости его трудового поведения от режима работы печи. Технолог и начальник цеха считают, что машинист должен больше внимания уделять контролю над ходом обжига по колебанию температуры, по ритмичности загрузки печи и т. д. через смотровое окно в печи. И действительно, все согласны с тем, что таким образом можно предупредить или быстрее погасить до 25% существенных отклонений в ходе процесса. Однако это более чем вдвое увеличит технологическую включенность машиниста, потребует большей квалификации от его помощника и усилит утомляемость обоих.

#### 4. КОНФЛИКТОГЕННЫЕ ФАКТОРЫ

Самым важным аспектом происходящих изменений являются возникающие при этом социотехнические ситуации и поиск способов их разрешения.

**Особенности автоматизации.** Подсистема «Обжиг» является частью общезаводской интегрированной автоматизированной системы управления технологическим процессом. Основной производственной задачей при ее создании было преодоление неопределенности процесса обжига. Это должно было достигаться посредством охвата большего числа параметров процесса и точек контроля, а также — более точного и избирательного воздействия на них. Была установлена электронно-вычислительная машина с достаточным для данной задачи быстродействием. Она была снабжена примерно двадцатью датчиками, регистрирующими состояние процесса (температуру в зоне спекания массы, силу дутья, расход газа, поступление шлама, температуру отходящих газов и проч.). К центральному пульту подсистемы были также подключены те же регуляторы, которые машинист использовал ранее. На центральном пульте появилось восемь операторов, которые контролировали процессы во всех печах обжига.

Социальная задача автоматизации на данном участке сводилась к улучшению санитарно-гигиенических условий труда машинистов и их помощников. Такая задача решалась главным образом посредством резкого сокращения контактов работников с печью. Имелось в виду, что система датчиков будет непрерывно поставлять необходимую информацию на пульт и обслуживание работы печи можно будет в основном вести на достаточном расстоянии от нее.

Основной набор операций по управлению печами обжига остался прежним. Но здесь возникли две проблемы:

- изменился характер выполнения функций;
- началось их перераспределение.

Если раньше машинист фиксировал отклонение в процессе, а затем решал, в какой мере добавить газ или усилить дутье, то теперь в ряде случаев изменение, например, температуры сразу вызывало включение или ограничение подачи газа, воздуха, сырья. Иначе говоря, машинист поделил часть своих обязанностей с автоматикой.

Гораздо сложнее оказалась проблема другого деления функций между машинистами и операторами. Ведь появление системы означало одновременно и появление новой группы работников — операторов центрального пульта. Возникла ситуация *межгруппового отношения*. Новая структура оказалась противоречивой по самой своей сущности. Рассмотрим теперь, в чем состоит это противоречие.

В основе его лежит важное техническое различие: новая система ведет процесс стабильнее машиниста, она сокращает период существенных отклонений в процессе обжига на 20-30%. Зато машинист лучше справляется с управлением в случаях существенных или аварийных отклонений. Но кто будет решать, когда следует подключать систему, а когда машинисту брать управление на себя? Операторы и машинисты по-разному оценивают необходимый объем своего участия в контроле над процессом: они склонны преуменьшать значение друг друга.

К этому техническому различию добавляется и различие социокультурное. Дело в том, что группа операторов центрального пульта сформировалась из молодых инженеров. Они не успели еще включиться в местную среду, не освоили локальные нормы и обычаи и не считают себя связанными традиционным распределением статусов. Для их субкультуры характерен культ технического рационализма. Своих партнеров-машинистов они рассматривают как исчезающую профессиональную категорию. Машинисты же убеждены в своей незаменимости, в высокой роли своего мастерства. Таким образом, в их межгрупповом отношении были и социально-психологические наслоения, мешавшие им достичь консенсуса относительно распределения времени контроля.

Анализируемое отношение имело и сугубо административный аспект: операторы были обязаны повышать коэффициент использования системы и оказывали на машинистов давление от имени «технического прогресса». Создалось многослойное межгрупповое противоречие, требующее своего решения.

**Изменение содержания труда.** С внедрением автоматизированной системы у машиниста появился пульт управления с четырьмя телевизионными экранами, на которых он видел отражение зоны спекания массы в каждой

из четырех печей. Пульт был снабжен рядом приборов, которые указывали на состояние разных параметров процесса. Кроме того, на нем имелось и устройство связи с оператором (УСО) для переключения контроля на систему (на центральный пульт).

Благодаря большему разнообразию и объему информации машинист прежде всего увеличил свои *прогнозные возможности*. Это касается предупреждения отдельных неблагоприятных явлений. Например, при вращении печи какая-то часть массы оседает на стенках, образуя местами все нарастающие «кольца»; такие «кольца» нарушают проходимость остальной массы в печи, могут привести к завалам, пробкам. Раньше машинист через смотровое окошко мог видеть только позднюю стадию формирования «кольца», теперь же он обнаруживает самое начало его образования и может (усилив дутье) предупредить его появление. И так во всех других случаях: машинист вынужден был допускать до крайности какое-то неблагоприятное состояние и только потом преодолевать его; система же дает ему возможность избегать некоторых кризисов.

С введением системы машинист получил возможность получать прогноз гораздо большего диапазона. Регистрационная документация стала более обширной, точной. Так, теперь фиксируются уже почасовые расходы топлива, изменения температуры и проч. Приборы демонстрируют практически полную ретроспективу. Машинист может выявить закономерности и тенденции в ходе технологического процесса, сопоставить разные стратегии контроля.

Таким образом, существенно снизилась степень технологической включенности машиниста. В случаях, когда переключение УСО зависело только от него, машинист мог более 0,5 рабочего дня держать процесс на автоматическом контроле, почти совершенно отвлекаясь от приборов, но работая с регистрационной документацией, т. е. занимаясь анализом. Но и за «включенную» половину времени он начал искать и сравнивать разные комбинации средств и силы воздействия, т. е. тоже занимался трудом творческим.

Понятно, что различия в поведении разных машинистов в таких условиях были немалыми и использовали они новые возможности по-разному. Так вот: если степень технологической включенности снизилась у всех машинистов, то сложность их труда оказалась в прямой зависимости от мотивации. Двое из четырех машинистов проявили большой интерес к аналитической стороне своего труда в новых условиях (в ответах на вопросы в ходе интервью они выделяли возможность заниматься анализом как фактор повышенной удовлетворенности новым содержанием труда). Но один из машинистов принял пассивную линию поведения: максимально используя автоматику, остальное время он проводил как свободное. Еще один менял линию поведения то в ту, то в другую сторону. Таким образом, изменение сложности труда было относительным, в последнем случае она даже снизилась из-за общего сокращения периода существенных отклонений, требующих обязательного включения машиниста в процесс контроля.

И еще одна особенность содержания труда машинистов: период существенных отклонений в технологическом процессе, как говорилось ранее, удалось сократить, но не исключить. А весь вопрос здесь в том, что осталась неформализуемая часть этого периода, т.е. такие отклонения, снятие которых пока не поддается алгоритмизированию. Разработчики не смогли создать алгоритм контроля над некоторыми отклонениями (например, попадание тугоплавких компонентов в шлак, аварии и т. п.). Это обстоятельство сильно подкрепило аргументацию машинистов в пользу их незаменимости. Имело оно и другие далекоидущие последствия.

**Изменение условий труда.** В санитарно-гигиенических условиях труда произошли значительные позитивные изменения: воздействие шума, запыленности и температуры на машинистов и их помощников резко снизилось. Пульт машиниста поместили в небольшую кабину с прозрачными стенами, где влияние этих факторов стало слабее. Этого нельзя было сделать, пока машинист нуждался в тесном контакте с объектом контроля.

Что же касается статуса машинистов, то в глазах руководителей предприятия он снизился. В ответах на вопросы интервью руководители отмечали вероятность перевода обжига на полный автоматический контроль. Кроме того, для окружающих работа машинистов стала выглядеть намного легче прежней. А в социокультурной среде этого предприятия престиж работы во многом определялся ее тяжестью. Самооценка же машинистов изменилась, причем по тем же причинам, что и сложность труда каждого из них: у «аналитиков» она возросла, у «пассивных» снизилась.

Однако в условиях труда машинистов появился новый фактор: **усиление внешнего контроля** за их служебным поведением. Во-первых, на центральном пульте точно фиксировалось время, на которое машинисты через УСО переключали процесс на автоматический режим. Администрация поощряла широкое использование автоматике. Во-вторых, регистрационная документация объективно и вполне наглядно стала демонстрировать качество и эффективность ведения ими процесса. В-третьих, в ситуации известной **конкуренции с операторами «за контроль над печью»**, машинисты оказались объектом придирчивого внимания своих партнеров. Усиление внешнего контроля стало фактором неудовлетворенности у всех машинистов и их помощников. Стали появляться некоторые формы уклонения от внешнего контроля (сокрытие документации, искажение отчетности).

Наконец, уменьшилась индивидуализация технологического процесса; он по изложенным выше причинам стал более безличным, что также повлияло на снижение самооценки машинистов.

В экономических условиях труда тоже появилось новшество: было введено премирование (хотя временное и незначительное) за коэффициент использования системы. Это изменение не оказало особого влияния на поведение работников.

**Восприятие системы.** Характер восприятия системы имел исключительно важное значение при выработке конкретных вариантов решения возникших социотехнических проблем. Поэтому обнаруженные здесь различия заслуживают внимания.

Восприятие любого нововведения сильно предопределено социокультурными особенностями более широкой среды, специфическими различиями составляющих ее субкультур. Восприятие новшества зависит от тех изменений, которые оно вносит в объективное положение людей. Сказываются здесь и индивидуальные особенности участников нововведения (их позиция в социальной структуре предприятия, уровень образования, мотивация и т.д.). В соответствии с этими различиями и разделилось восприятие внедряемой системы. Кроме того, оно менялось во времени.

Для восприятия системы со стороны руководства предприятия первоначально были характерны завышенные ожидания. На проектируемую тогда еще систему возлагались большие надежды, связанные прежде всего с планами повышения управляемости предприятия. Считалось, что автоматизация управления технологическими процессами позволит централизовать контроль за качеством и объемом выработки продукции. После ряда трудностей и проявившихся ограничений в деле автоматизации надежды руководства стали ослабевать, сменившись затем некоторым разочарованием.

Наибольший интерес к нововведению проявила немногочисленная группа молодых инженеров. Их активность выразилась в посещениях лекций, читаемых разработчиками системы на предприятии, в добровольной помощи в рамках и помимо своих служебных обязанностей, в решении технических проблем автоматизации и т.п. Их отношение к системе было достаточно ровным на всем протяжении ее создания и внедрения.

Понятно, что каждая из названных позиционных групп имела неодинаковое влияние в процессе нововведения. Однако основной средой внедрения всей системы и ее подсистем были те категории производственного персонала, которым предстояло непосредственно использовать автоматизацию.

Группа машинистов и их помощников разделяла традиционность, характерную для основной социокультурной среды города и завода с ее инерционностью и малой склонностью к нововведениям. Поэтому первоначальная реакция на внедрение системы у них была равнодушной (обычное высказывание того периода: «не помешает, и ладно»). Однако отмеченная ранее целостность, свойственная коллективному сознанию в данной среде, сказала здесь неожиданным для разработчиков образом.

Автоматизация учета наполняемости бассейнов исходными компонентами сырья высвободила двух работниц, которые до этого измеряли уровень наполнения ручным грузчиком на градуированном шнуре. Женщины были переведены на другую, менее привычную для них работу. Повторение подобных случаев изменило в коллективе отношение к новшеству: внедрение системы приводит к смене рабочих мест. В случае с машинистами печей

опасение каких-либо перемещений было особенно объяснимо, ибо на цементном производстве нет рабочих мест, эквивалентных должностям машинистов. Третий этап развития их настроений был вызван появлением «конкурентной» группы операторов центрального пульта системы. Постепенно сложилось *негативное отношение* машинистов к данному нововведению. Влияние же, статус этой категории рабочих таковы, что они быстро «заразили» своим настроением другие контингенты работников завода, включая и руководство.

Разумеется, здесь возник и чисто психологический «барьер», т.е. просто вполне объяснимое непонимание технических возможностей системы, недоверие к новой технике. Но этот «барьер» сравнительно легко преодолелся через обучение и практический опыт. Что же касается возможности объективных изменений, то это потребовало поиска более концептуальных решений.

## 5. ИНТЕРЕСЫ СТОРОН

Враждебное отношение к проектировщикам системы и к ней самой начало формироваться на периферии конфликта, со стороны работников, чьи должности были упразднены, точнее, заменены автоматизацией. В монопромышленном городке им трудно было найти другую работу. Заводчане почувствовали кто страх, кто тревогу за свое положение, возникло враждебное отношение к приезжим проектировщикам. Те тоже реагировали наступательно. Выражалось это по-разному.

### Со стороны персонала

**Слухи.** Впечатление от первых увольнений из-за автоматизации было таково, что едва ли не все категории работников отнеслись к этому как к угрозе для себя. Строилось множество предположений. Пострадавшие сильно преувеличивали свои потери и страдания. В высоксплоченном общинном социуме быстро сложилась солидарность по отношению к ним. В коллективном сознании произошло даже деление «автоматчиков» (такую кличку здесь дали проектировщикам) на «очень злых» и «просто злых». О некоторых из них ходили компрометирующие разговоры.

**Луддизм.** Большую проблему для сторонников нововведения составили намеренные поломки оборудования. То автокаром задевали какой-нибудь прибор, то «зависала» электроника, то исчезали мелкие детали. Разбирательства по поводу порчи и даже разрушения новой техники увязали в атмосфере круговой поруки.

**Остракизм.** Это началось с того, что в очередной приезд на завод руководитель проектировщиков получил отказ в постое от хозяйки дома, где он прежде всегда квартировал. Ее родственник попал под сокращение, был вы-

теснен, так сказать, новой аппаратурой, да и самой пришлось уйти на пенсию раньше, чем хотелось. Дальше — больше. Некоторые работники завода избегали общения с инноваторами, неохотно отвечали на их вопросы. Особенно мешало сокрытие информации об испытаниях или даже ее искажение.

### Со стороны проектировщиков

**Техницизм.** Надо сказать, что их сугубо «технарский подход» к столь важному нововведению, пренебрежение социальной стороной дела уже были вызовом местному сообществу. Некоторые из них даже бравировали своим «электронным шовинизмом». Характерный пример: один из проектировщиков на совещании в надменно-ироническом тоне рассказал о каком-то немецком предприятии той же отрасли, где новейшие производственно-информационные технологии привели к созданию безлюдных цехов. Потрясенные заводчане долго потом пересказывали этот пример на работе, в семьях, знакомым.

**Персональные требования.** Поскольку новая система внедрялась трудно, то и дело давала сбои, возникали попытки находить виновных. Понятно, что обе стороны искали их среди оппонентов. «Автоматчики» были намного активнее и отбирали на «отстрел» наиболее сильных своих противников. Буквально требовали отстранения от должности конкретных лиц, нередко очень влиятельных.

### Со стороны администрации

Поскольку предприятие было еще государственным, хотя и довольно прибыльным, дирекция оказалась между молотом модернизации производства и наковальной социальной равновесия на заводе и в городе. Генеральный директор — волевой, грамотный руководитель — сам вырос в этой общинной культуре. Он испытывал сильное давление с обеих сторон, избегая больших увольнений или откладывая их. Он и его заместитель пытались посредничать, время от времени проводя совещания с приглашением конфликтантов. Периодически они обсуждали проблемы с каждой из сторон в отдельности. Общая же установка администрации — находиться в некоторой метапозиции, как бы над схваткой.

## 6. ТОЧКИ СОВПАДЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ

Подход к разрешению конфликта строился на понимании проблемы данного исследования как проблемы взаимоадаптации автоматизированной системы и социальной организации производства.

**Адаптация системы.** Сама эволюция и смена вариантов решения описанных социотехнических проблем отражают изменение соотношения разных



ценностных ориентации среди инициаторов и участников описываемого инновационного процесса.

Первоначальные установки разработчиков и проектировщиков системы можно определить как техницистские. На участке обжига они проявились в абсолютизации роли системы, в частности в стремлении технологически «вытеснить» профессию машиниста вращающихся печей как структурный «пережиток». Однако такое решение оказалось нереальным по двум причинам. Во-первых, исключительный технологический и производственный статус машинистов давал им в руки довольно сильные средства сопротивления такому решению, поскольку он задевал их интересы. Подобный подход был неприемлем и по объективным социальным причинам, ибо не был подготовлен эквивалентный вариант для должностного перемещения этих рабочих. Во-вторых, это стало невозможным и по чисто технологическим причинам. Дело в том, что по мере внедрения автоматизации управления обжигом выяснилось, что в ситуациях существенных отклонений в процессе опыт и интуиция машиниста оставались незаменимыми. Автоматика была способна вести процесс только в стабильном режиме (удлиняя его период) и при незначительных отклонениях. Стало ясно: без оператора процесс обжига может идти, а без машиниста — нет!

Следующий вариант решения предполагал переподготовку операторов в машинистов. Кроме отмеченных выше тех же социальных противопоказаний сильным контраргументом здесь оказалась довольно большая трудность овладения в короткий срок искусством (неформализуемой квалификацией) управления обжигом, особенно — при отсутствии со стороны машинистов готовности к сотрудничеству. А ведь именно искусство управления процессом обжига было самым ценным из того, что передавали обычно машинисты приходящим со временем им на смену помощникам.

Решающую роль в поисках приемлемого варианта сыграли две идеи:

- идея выносного пульта;
- идея «автопилота».

Рассмотрим их подробнее. Было сочтено социально целесообразным и технически возможным реконструировать автоматизированную систему управления технологическим процессом таким образом, чтобы и подсистеме «Обжиг» в порядке исключения выдвинуть (и физически, и управленчески) прямо в цех, на участок обжига. Центральный пульт системы освободили от контроля за работой печей, оставив за ним другие, а также сугубо учетные функции по отношению к участку обжига. Машинист совместил в себе *обе* позиции: *свою* и оператора, и должность его получил\*и название «машинист-оператор». Таким образом, параллельное управление обжигом и вызванное им конфликтное межгрупповое отношение были прекращены. В результате статус машиниста по объективным признакам возрос, ибо существенно повысилась его квалификация (он прошел переподготовку). Ру-

ководители предприятия теперь наделяют его еще большим признанием. Правда, среди того контингента малоквалифицированных рабочих, которые привыкли уважать главным образом тяжелый труд, видимая «легкость» нового содержания работы машинистов-операторов оценивалась несколько ниже прежнего.

Идея «автопилота» касается приспособления алгоритма системы к профессиональной психологии и функциональным особенностям должности машиниста-оператора. Как известно, во время полета летчик включает автопилот, когда он входит в предусмотренный набор стандартных формализованных ситуаций. В условиях же повышенного риска (взлет, посадка и т.д.) пилот должен брать управление самолетом на себя. Аналогично подсистема «Обжиг» рекомендуется машинисту как новый технический инструмент в его руках, автоматизированный помощник. Снимаются всякий внешний контроль и поощрения за подключение автоматики. Единственный критерий оценки его работы — на выходе, т.е. по количеству и качеству производимого в его печи клинкера. Машинист сам убеждается, что, больше полагаясь на систему и освобождаясь для анализа, он улучшает показатели оценки своего труда. При необходимости же снятия или предупреждения существенных отклонений он полностью включается в контроль.

Эффект подобной адаптации можно проследить на таком примере. Поскольку процесс обжига в печи очень инерционен, то для каждого его целевого изменения требуется воздействие повышенной силы, чтобы это изменение продлилось дольше. Сам машинист не замечает многих начинающих отклонений и начинает воздействие тогда, когда отклонения уже усилились, а воздействия требуются все более сильные. Его режим напоминает пилу с высокими, но редкими зубьями. Автоматика улавливает отклонения раньше и поэтому начинает воздействовать на процесс чаще, но слабее, сохраняя его стабильность. «Пила» здесь имеет малые зубцы, но интервалы между ними короче. Анализируя регистрационную документацию и данные лабораторных проб, машинист видит, что при работе в автоматическом режиме недожога и пережога меньше; он больше доверяет системе.

Как уже отмечалось, машинисты вращающихся печей и до внедрения системы имели образование, самое высокое среди рабочих завода. Поэтому задача их переподготовки для работы в новых условиях несколько облегчалась. Тем не менее им пришлось пройти аудиторный и практический курс обучения работе с системой, частью за счет рабочего времени, но в основном — в нерабочее. Познавательное сближение с системой постепенно сняло и явления «психологического барьера» (недоверие, опасения и проч.). Вражда стала угасать.

И мы снова видим, что поиск согласования интересов вовлеченных в проблему групп шел именно в технологической зоне — через пересмотр функций, содержания труда, правил взаимодействия сторон. Успокоение пошло оттуда.

## Глава 30

# ГИПОТЕНУЗА КОНСАЛТИНГА

Управленческое консультирование возникло и развивается как средство связи, согласования, обновления разных целей и действий, подразделений, интересов, информационных потоков. Консультанта по управлению чаще всего и приглашают туда, где чувствуются разрывы и противоречия. Консультант по управлению — профессиональный синкретик и синергик. Он стремится восстановить или укрепить целостность организации, интегрировать ее, выработать и развить в ней синергики и вовремя обнаружить и блокировать энтропики.

Рынок консультационных услуг по управлению начал складываться в середине 80-х годов. В основном консультанты этого профиля концентрировались в Таллине и Москве. Затем, с некоторым опозданием, они появились в тогдашнем Ленинграде и Новосибирске. За это время управленческое консультирование сложилось во вполне самостоятельную профессию. В стране сейчас, наверное, около 30 тыс. консультантов по управлению, сотни консультационных фирм. Но коль скоро здесь речь идет о новых тенденциях, то таковых нужно выделить три:

- спрос стал опережать предложение;
- спрос стал более избирательным и квалифицированным;
- консультационное сообщество занялось оздоровлением своего рынка.

### 1. «ЧЕРНАЯ ДЕЛЬТА»

Время грубой настройки бизнеса подходит к концу. Теперь рост эффективности может достигаться только за счет более тонкой его настройки. Если молодое

российское предпринимательство многого достигало через получение лучших брендов, ценовую войну, скорость оборота средств, низкие зарплаты и качество, то современный рынок изрядно выровнял товары и услуги по ценам, ассортименту, качеству. Теперь бизнес вынужден искать источники эффективности в стратегической работе, в создании новых конкурентных преимуществ, более сложной мотивации персонала, в новой клиентной ориентации. Но ни предприниматели, ни руководители не могут делать это надлежащим образом и вынуждены обращаться к профессионалам такой тонкой настройки.

А что может предложить консультант по управлению успешному, образованному, опытному руководителю? Что консультант знает и может такого, чего не может даже такой практик менеджмента, который прошел обучение по программе МВА?

Во-первых, консультант «отлавливает» новшества в управленческой деятельности по всему миру и предлагает их своим клиентам в обработанном, доступном виде.

Во-вторых, у консультантов есть опыт решения конкретных проблем в разных организациях, и клиент может получить доступ к такому опыту, так сказать, из консультантских рук.

В-третьих, консультанты по управлению вырабатывают и применяют специальные методы анализа и решения управленческих задач.

Вот эти-то ресурсы управленческого консультирования по достоинству оценили наиболее грамотные и широко мыслящие руководители бизнес-организаций. Они охотно съезжаются на семинары консультационных фирм, сами приглашают консультантов в свои организации, проявляя все больший интерес к сотрудничеству с ними. Особенная активность в этом заметна в среднем бизнесе с числом сотрудников от 500 человек и оборотом от 10 млн долл. в год и выше. Казалось бы, предприниматели и консультанты нашли друг друга и их альянс становится прочным и долгим<sup>1</sup>.

Но на этой линии консультант-клиентского взаимодействия обнаружилась и расширяется серьезная проблема. Дело в том, что консультанты по управлению в основной своей массе — самоучки; то ли из литературы, то ли друг у друга они перенимают знания и методы, необходимые их клиентуре. С 1992 года в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве РФ действует Школа консультантов по управлению, которая теперь получила право выдавать государственный диплом с правом ведения профессиональной деятельности в этой области. Но она выпускает не более 50 специалистов в год, а дипломы получают только около половины из них. Попытки создать другие подобные школы успехом не увенчались.

Конечно, выпускники получают необходимую квалификацию, но их количество едва заметно в растущем потоке тех, кто заявляют себя специали-

<sup>1</sup> См. об этом. Альтшулер И. Г. Практика бизнеса. Записки консультанта М.: Русская редакция, 2003.

стами в этой области. И сейчас на рынке возник неприятный парадокс: спрос на консультационные услуги опережает квалифицированное предложение. Ибо непокрытый, но весьма платежеспособный спрос бросились восполнять специалисты из смежных областей. Чаще всего это бизнес-тренеры, которые на условных ситуациях предлагают руководителям и их персоналу отрабатывать навыки продаж, командной работы, разработки целей, построения бесконфликтных отношений, бизнес-планирования и т.п. Естественно, что, получив некоторую прибавку к своей деловой квалификации на тренингах, руководители обращаются к тренерам с просьбой помочь им применить все это не к условным, а к конкретным, назревшим задачам управления, к их повседневной практике. Иначе говоря, бизнес посылает уже сугубо консультационный запрос бизнес-тренерам. Для последних это — вызов и соблазн. Ведь методологии консультирования и тренинга существенно различаются. И неудачи здесь совершенно неизбежны. Примерно то же происходит с юристами, психотерапевтами, финансовыми консультантами. Все они стремятся заполнить «дельту», возникшую между растущим спросом и отстающим предложением. Вынужденные играть на незанятом, но чужом поле, они своими неудачами портят это поле и разочаровывают руководителей в управленческом консалтинге как таковом.

Вот так возникает «черная дельта». Практически это проявляется в том, что когда консультант по управлению приходит к новому потенциальному клиенту, то его нередко встречают настороженно: «До вас у нас уже были консультанты, отняли немало времени и неплохо на нас заработали, но не оставили никаких полезных следов». Консультационный intake (вхождение в организацию — англ.) оказывается намного более трудным даже в сравнении с теми случаями, когда глава компании ничего не слышал об управленческом консультировании и даже не знает, зачем оно ему нужно. Последних на рынке еще немало, но им достаточно продемонстрировать хотя бы некоторые возможности консалтинга, и они готовы к контракту. Ситуация же «испорченного поля» сильно затягивает начальные переговоры. Руководители таких организаций избегают длительных контрактов с консультантом, более закрыты в отношениях с ним, менее уступчивы в ценах.

Разумеется, мы готовимся к преодолению этой новой трудности. Сейчас консультанты отрабатывают специальные варианты вводных семинаров, на которых потенциальные клиенты могут убедиться в их квалификации заранее, на еще доконтрактной стадии.

## 2. КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ КЛИЕНТ

Приятно заметить, что спрос на консультационные услуги по управлению существенно растет и в качественном отношении. Клиент становится все более требовательным к консультанту и более осмысленно, со знанием дела оценивает его работу.

Это вызвано следующими обстоятельствами: наши руководители прошли трудную, жесткую школу практического управления и приобрели ценнейший опыт. Кроме того, многие из них побывали у своих коллег в Европе, Америке и кое-что смогли там перенять. Стремительное развитие бизнес-образования в России, при всех его недостатках, привило нашим предпринимателям, менеджерам вкус к управленческим знаниям, к чтению деловой литературы. Есть еще одна причина формирования квалифицированного спроса на консультационные услуги по управлению: успешная работа консультантов в смежных областях — юриспруденции, финансах, психологии. В бизнесе появилась установка на поиск профессионалов в решении своих проблем. Наконец, нельзя недооценивать и успешную работу самих консультантов по управлению, которые заразили менеджмент ценными идеями, методами, открыли для них новые источники эффективности.

В чем же проявляется высокая квалификация спроса? Если лет шесть-десять назад нам приходилось объяснять клиентам, что начинать консультирование необходимо с организационной диагностики, чтобы понять специфику их предприятия и особенности их проблем, то сейчас нередко потенциальный клиент при первой встрече сам заказывает нам именно оргдиагностику. Или еще пример: было время, когда наши предложения работать над стратегией фирмы воспринимались как некий академический изыск, далекий от практики. Теперь же на семинары по стратегии развития предприятий собирается вполне прибыльное число руководителей. Но одновременно это и вызов консультационному сообществу. Требовательный клиент повышает профессиональную планку консультанта, он довольно быстро распознает уровень его квалификации и готов быстро с ним распрощаться, если не видит в консультанте хотя бы равного себе специалиста.

Но квалифицированный спрос создает нам и возможности. Отмечу две из них. Требовательный клиент развивает нас, он ставит перед нами новые задачи, на решении которых мы профессионально растем. Кроме того, такой клиент просто передает нам некоторые свои знания — вольно или невольно. Изучая его организацию, консультант нередко обнаруживает там такие оригинальные новаторские решения, находки, которые он осваивает и которыми обогащает свой профессиональный багаж. В работе в других бизнес-организациях консультант вполне может предложить этот опыт в анонимном или даже именном вариантах.

Есть еще одно преимущество квалифицированного спроса: он в большей мере готов к высоким ценам. Действительно, труд консультанта по управлению становится все дороже не только у нас, но и во всем мире. В оценке его сложились разные подходы. Во-первых, самый простой: от прироста прибыли, оборота, клиентской базы. Например, если консультанты берутся за так называемые недооцененные активы, то и гонорар свой они предлагают измерять как некоторую долю от маржинальной прибыли, полученной от роста стоимости этих активов. Другие консультанты берутся помочь вам с

выходом на новые группы клиентуры или на новые сегменты рынка. Определенный процент от вашего оборота на этих рынках и составит их заработок. Тут вам все ясно.

Но давайте рассмотрим вариант, когда вы заказываете консультанту разработку стратегии компании на далекую перспективу. Другой случай — когда консультант предлагает вам увеличить управляемость компании, т. е. улучшить согласованность целей и действий разных подразделений, повысить осуществимость управленческих решений. Что и говорить, работа весьма ценная, иногда критически важная. Но как ее оценить в этом случае? Мировая практика показала, что иногда измерить качество работы консультанта в денежных единицах и других формализуемых показателях невозможно. Не получается сколько-нибудь точно определить конкретный вклад консультанта по управлению в достижения фирмы. Мой совет: не стоит искать только числовые показатели эффективности управленческого консультирования — вы увязнете в расчетах.

Идея следующая: не все можно измерить, но все можно оценить. Хотя бы по принципу: лучше — хуже, больше — меньше. Например, руководитель после работы с консультантом убеждается в том, что управляемость повысилась. У него есть основания прийти к этому выводу по каким-то значимым для него практическим признакам, и оплата консультанта строится временно за *час* или за день его работы на объекте. А так называемые камеральные работы — подготовительные разработки, аналитика, написание отчетов, которые он делает у себя в офисе или дома, в расчет не идут.

Какие ставки и расценки на работу консультанта приняты при повременной оплате? В нашей стране, где рынок консультационных услуг еще не устоялся, разброс огромен — от 20 до 250 долларов за час работы на объекте, а за день — от 100 до 1500 долларов. Но и повременная форма оценки тоже не всегда вас устроит. Потому что иногда у клиента возникает сомнение в правомерности именно такого количества часов или дней для данной задачи или он сомневается в том, что данный объем времени был интенсивно использован.

Есть третий, неплохой вариант — оплата за этап работы или за решаемые задачи. Вот оргдиагностика. Сколько бы времени она ни заняла, гонорар консультанта не меняется. То же можно отнести и к последидиагностическим стадиям консультирования: разработка стратегии, организационной структуры, системы мотивации, служебных функций, командообразование и т.д. Снова мы видим огромный разброс гонораров. Та же оргдиагностика, которая занимает месяц-полтора, оценивается от полутора до 30 тыс. долларов и даже выше. Чем объясняется такая разница? Прежде всего размером предприятия (о других причинах — ниже). Можете быть уверены: консультанты не заинтересованы в затягивании этапов работы.

Еще одна форма оплаты труда консультанта — условно-постоянная. Это значит, что консультант получает ежемесячный стабильный гонорар, но

выполняет консультационные работы самого разного типа, даже те, которые не были предусмотрены в контракте, но их актуальность проявилась по ходу дела. У меня нередко бывало, что начинал я работу с диагностики, результаты которой предвидеть невозможно, а значит, не получается точно определить программу работ. Но зачастую я обнаруживаю, например, конфликт между двумя подразделениями. Обычно его анализ и разрешение — дело деликатное, и ни в какие заданные сроки их не уложишь. Или иначе: помогая формировать управленческую команду, я вижу, что без пересмотра служебных функций задачу не решить. И тогда я переключаюсь на определение функций или на что-то еще.

Такой вид контракта годится только для консультанта широкого профиля, имеющего большой методологический багаж.

### 3. ОЗДОРОВЛЕНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО РЫНКА

За последние годы мы были свидетелями крушения некоторых профессиональных рынков, близких к управленческому консультированию. Мы с вами уже перебирали примеры. Вернемся к ним. Помните, почему «схлопнулся» рынок консультантов по выборным технологиям<sup>7</sup> Да, конечно, это связано прежде всего с эволюцией политической системы в стране. Однако нельзя не признать, что значительный вклад в дискредитацию выборов в центре и на местах сыграло одичание самих политтехнологов, бросившихся на заработки без оглядки на какие бы то ни было этические нормы и общепризнанные профессиональные стандарты. Технологии дикого рынка стали настоящей чахоткой нашей демократии, сильно ей повредив.

А что происходит с рынком ISO? Система управления тотальным качеством — прекрасная вещь, и сертификация по этой методологии весьма полезна. Но многие российские фирмы скорее делают ставку на охват, на оборот, стремятся к увеличению количества клиентов и часто допускают поверхностный аудит. Недавно один предприниматель мне с явным удовольствием сказал: «Мы прошли сертификацию по ISO» — и тут же поспешил добавить: «Ничего не подумайте, нас сертифицировали норвежцы».

Какой же выход? Как и во всех других странах, российская власть предлагает так называемым саморегулирующимся организациям брать на себя заботу о здоровье собственного рынка. Объединившись, профессионалы должны выработать определенные строгие стандарты для своего бизнеса и сами же следить за их соблюдением. С этим неплохо справляются, например, риелторы. Или возьмите последние скандалы на рынке долевого строительства жилья. Ассоциация строителей России (АСР) вынуждена была собрать предпринимателей для того, чтобы они самостоятельно воздействовали на недобросовестных игроков.



В области управленческого консультирования уже несколько раз предпринимались попытки осуществлять подобную сертификацию. Насколько я помню, в 1993 году на одной из конференций Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР) обсуждался вопрос о расценках на консультационные услуги. И что же? Все встало в тупик, когда открылась простая истина, что расценки не могут быть одинаковыми: они сильно зависят от уровня квалификации консультанта. А вот кто и как будет определять этот уровень квалификации для рынка? Вопрос тогда остался без ответа. То были времена дикого бизнеса, повышенной конфликтности, и едва ли не все согласилось с тем, что «сейчас не время».

Каким-то аналогом сертификата был, конечно, диплом, выдаваемый Школой консультантов по управлению. Но аналогия здесь отдаленная. Во-первых, диплом дается пожизненно, а во-вторых, это документ государственный, что противоречит самой идее, обозначенной вначале. Получили хождение и другие сертификаты, критерии и процедура получения которых были весьма невнятные.

Между тем наше профессиональное сообщество консультантов по управлению расширялось численно, зрело, возникали новые и новые объединения (по-моему, их всего было 12). Правда, большинство из них оказывались номинальными, никаких конференций не проводили, а ведь это главный признак деятельности общественной организации, не так ли? Но так или иначе вопрос этот возникал снова и снова. И вот на летней конференции АКУОР в 2001 году мы решили действовать. Что побуждало нас к этому?

Причины следующие.

Как уже отмечалось выше, быстрое расширение рынка консалтинговых услуг по управлению с неизбежностью привело туда массу пришельцев из смежных сфер деятельности: юристов, психотренеров, «игровиков» и т.п. Поскольку объем реального спроса стал опережать квалифицированное предложение, новички заполняли его некачественным продуктом, вызывая у клиентуры не только отторжение конкретных консультантов и фирм, но и негативное отношение к работе консультантов по управлению в целом. Иначе говоря, усилилась «порча поля». Отсюда цель — дать ориентиры клиентам.

В каждой профессиональной среде люди знают, кто чего стоит. Клиентура не всегда может умело определить уровень предлагаемых ей услуг: в силу незнания критериев профессионализма, отсутствия возможности сравнения с другими, а то и под влиянием прямого убеждения, введения в заблуждение. Ведь известно, что в начале XX века цирковые борцы съезжались в Гамбург на закрытые состязания, с тем чтобы разобраться между собой, кто на самом деле сильнее и по каким правилам определять эту силу. Они понимали, что успех у публики не всегда означает настоящее мастерство. Другой пример. Есть очень популярные телевизионные передачи с заоблачным рейтингом, которые никогда не будут даже номинированы на приз Телевизионной ака-

демии. Аудитория судит по одним критериям, специалисты — по другим. Также и у нас в консультировании. Так что есть немалая разница в оценке квалификации профессиональным сообществом и клиентами. Отсюда цель — ввести в нашу среду профессиональные критерии качества работы консультанта, так сказать, по гамбургскому счету.

На рынке управленческого консультирования России — настоящая метель сертификатов и дипломов. Абсолютное большинство из них ничего не значит. В лучшем случае их обладатели прошли через семинары или тренинги. А некоторые сертификаты вызывают удивление. Например, ни одна из российских организаций не входит в Европейскую федерацию консультационных организаций (FEACO), но даже если бы и входила — FEACO не занимается сертификацией и никому не дает права сертифицировать консультантов от ее имени. Эту функцию она доверила единственному общепризнанному в мире — Амстердамскому стандарту, разработанному и применяемому Международным советом институтов по управленческому консультированию (ICMCI).

Так вот, рынку надо послать сигналы о той градации своего профессионализма, которой пользуются сами консультанты. Дело самих потребителей консультационных услуг — решать, чьими услугами и на каких условиях пользоваться, но наш долг — помочь им сориентироваться в растущей массе консультантов для более осмысленного выбора. Значит, через авторитетную сертификацию мы можем повышать качество спроса, развивать нашу клиентуру. Отсюда цель — содействовать повышению управленческой культуры как нашего бизнеса, так и государственного управления.

Ценообразование на рынке консультационных услуг складывается все еще хаотично и с гигантскими диспропорциями. Так, достаточно, например, какой-то консультационной фирме или консультанту назваться московскими, как их расценки взлетают в несколько раз в сравнении с любыми другими местными. А ведь это совсем не всегда означает превосходство в качестве. Многие консультанты, живущие в регионах, несправедливо страдают от этой, сугубо российской, диспропорции. Единый авторитетный сертификат может выровнять оплату консультационных услуг не столько в зависимости от «столичности», сколько от уровня профессионализма. Отсюда цель — помочь квалифицированным консультантам вне Москвы выйти на достойный уровень отношений с клиентурой и московскими коллегами.

Но как обеспечить доверие к сертификатам в условиях едва ли не тотальной инфляции подобных, с позволения сказать, документов? К тому моменту, когда мы решились на эти действия, само слово «сертификат» было уже изрядно скомпрометировано. Удалось найти двоякое решение:

- эту работу должны вести наиболее успешные и признанные в нашем сообществе консультанты, чья личная репутация может стать некоторой гарантией качества самого сертификационного процесса;

— необходимо участие западных коллег в этом процессе для того, чтобы обеспечить непредвзятость, профессионализм и этичность всей этой деятельности.

За рубежом тоже обнаружили разные подходы и практики сертификации. Например, Международный институт по организационному развитию, возглавляемый Дональдом Коулом, ввел понятия «профессиональный консультант» и «зарегистрированный консультант». Последнее означает высшую степень признания теми консультантами, которые являются членами данного института. А для первой степени вполне достаточно простого участия в проводимых им конференциях. Но эта система сугубо внутриклубная и рассчитана на так называемых организационных консультантов (в основном это психологи, соединяющие тренинг, коучинг с организационными изменениями). Гораздо более основательными и распространенными оказались методология и практика сертификации Международного совета институтов управленческого консультирования (ИСМСИ).

Во-первых, ИСМСИ не является объединением конкретных консультантов, а скорее носителем, автором, владельцем определенного стандарта, не привязанного ни к специфике страны, ни к особенностям конкретного профессионального объединения. Во-вторых, стремительное распространение стандартов ИСМСИ по миру означает только одно: раньше или позже эти стандарты будут действовать и на территории нашей страны. Наконец, третье, наиболее важное: стандарты и процедуры ИСМСИ сейчас самые строгие, продуманные и полноценные из всех прочих. Тогда осталось только ответить на вопрос: как именно войти в сеть ИСМСИ?

На летней конференции АКУОР в 2001 году давний друг российских консультантов голландец Фриц ван ден Берг сделал доклад об истории и практике деятельности ИСМСИ, поскольку сам когда-то прошел через эту сертификацию и на своей визитке указывает: «Сертифицированный консультант по управлению». Доклад его вызвал много споров и сомнений насчет того, годятся ли критерии ИСМСИ для наших местных условий и сколь значительным будет количество российских консультантов, которые смогут соответствовать этим критериям. Так или иначе, решение было принято — обращаемся к руководству ИСМСИ с просьбой принять нас в состав института.

Итак, перед нами барьер доверия к будущему сертификату, преодолеть который можно двумя вышеназванными средствами. Причем первое из двух упомянутых средств должно быть и первым по очереди. Мы приступили к формированию такого коллектива инициаторов сертификации, который отвечает именно тем критериям, что были названы выше. Я разослал письма всем тем, кого я и мои коллеги считаем самыми авторитетными в нашем консультационном мире, с приглашением войти в состав такой инициативной группы. Не все откликнулись, но тех, кто проявил интерес, оказалось 16 человек. Вроде бы вполне достаточно.

Теперь нужна была степень «легитимизации» новоявленного Комитета по сертификации, как мы решили его назвать. Список его участников мы разослали по всем доступным нам каналам и всем известным нам консультантам с вопросом: кому из них вы бы доверили сертификацию консультантов? Использовали базу данных АКУОР, Клуба консультантов по бизнесу и политике, форума Moscow OD network — Московской сети консультантов по организационному развитию (у них нет официального фиксированного членства, но время от времени они проводят очные семинары и виртуальные дискуссии на своем сайте). В целом ответы оказались положительными, кандидатуры были поддержаны.

Но когда дело дошло до конкретной работы, их число резко упало. Это и понятно, ведь потребовалось собираться многократно для обсуждения условий ИСМСИ, встречных предложений им от нас, собственного видения этой задачи, словом, потребовались временные, интеллектуальные и денежные затраты, которые при всей нашей занятости можно было производить только за счет личного времени (а его у всех в обрез) или за счет рабочего времени (оно у всех платное). Были, правда, и некоторые кандидатуры желающих участвовать в работе этого Комитета по сертификации, которые мы отклонили сами, ибо к числу консультантов высокого класса с достаточной известностью в нашем сообществе они не относились. В итоге в состав Комитета вошли: В. И. Герчиков, М. А. Иванов, А. В. Павлуцкий, А. И. Пригожий, А. А. Штерман, Д. М. Шустерман.

Почти одновременно с нами в ИСМСИ с той же просьбой обратилась Национальная гильдия профессиональных консультантов (НГПК), т.е. возникла ситуация некоторой конкуренции. Руководство ИСМСИ прислало в Москву своего представителя Петера Соренсена, главу Датского института управленческого консультирования — активного участника ИСМСИ<sup>1</sup>. Ознакомившись с обеими организациями, г-н П. Соренсен по западному обыкновению предложил объединиться и составить одну общую заявку в ИСМСИ. Начались переговоры по совместной деятельности в этом направлении, но выявились существенные различия, и в итоге ИСМСИ сделал выбор в нашу пользу при условии, что мы будем действовать не только от имени АКУОР, но и в интересах всего профессионального сообщества, без всяких ограничений для любого консультанта или профессионального объединения, обращающегося за сертификатом. На том и порешили. С согласия ИСМСИ мы создали Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ).

Теперь возник новый вопрос: кто имеет право начать сертификацию консультантов? Разумеется, это могут быть только те, кто уполномочен самими ИСМСИ. На наш запрос ИСМСИ ответил: сертифицировать консультантов имеют право уже сертифицированные консультанты. Трое из нас, М. Иванов,

<sup>1</sup> Теперь Петер Соренсен возглавляет ИСМСИ.

А. Павлуцкий и я, в сентябре 2003 года отправились в Стамбул на очередной конгресс ICMCI и обратились с просьбой провести нас через процедуру сертификации. Перед этим мы выполнили поставленные нам условия: послали свои кейсы на английском языке, рекомендации клиентов, описания своих ключевых компетенций и т. п. В рамках конгресса в течение примерно пяти часов мы проходили через соответствующий экзамен. Сначала я, потом М. Иванов, а затем А. Павлуцкий (откровенно говоря, я думал, что все свои экзамены уже сдал, но процедура была захватывающе интересна). Поскольку ICMCI индивидуального членства не имеет и сертифицируют только национальные институты, то все трое россиян были сертифицированы от имени Датского института управленческого консультирования, что означало наше временное членство в нем, пока НИСКУ не будет дано полное право на осуществление сертификации от имени ICMCI. Следующим вечером нам торжественно вручили датские сертификаты.

Нас уполномочили доработать необходимые сертификационные документы. Мы их сделали и представили на летней конференции 2004 года АКУОР и НИСКУ с приглашением всех заинтересованных. Одновременно мы провели нечто вроде репетиции реальной процедуры сертификации, и первые члены НИСКУ, его учредители (В. И. Герчиков, М.А. Иванов, А. В. Павлуцкий, А. И. Пригожий, А. А. Штерман, Д. М. Шустерман) представили свои кейсы, ответили на соответствующие вопросы. Мы получили разные предложения по улучшению процедуры и в январе и июле 2005 года провели первую официальную сертификацию желающих. В этих конференциях участвовали вице-президент и президент ICMCI, и с тех пор сертификации стали проводиться дважды в год на зимних и летних конференциях НИСКУ. В 2006 году НИСКУ завершил кандидатский стаж ICMCI и получил право на самостоятельную сертификацию по Амстердамскому стандарту<sup>1</sup>.

Рынок консультационных услуг по управлению развивается бурно и с *немалыми проблемами*. В разделах деловой литературы книжных магазинов вы можете встретить одновременно пять-шесть разных книг на эту тему. Правда, большинство из них вторичны, т.е. описывают чужой опыт или пересказывают западных и отечественных авторов. Но такая стадия развития неизбежна. Словом, рынок этот уже хорошо разогрет. Теперь важно его упорядочить и наполнить квалифицированными специалистами и качественными консультационными продуктами.

---

<sup>1</sup> За всеми этими событиями можно следить на сайте [www.nisku.ru](http://www.nisku.ru).

## Об этой книге кратко

---

Много и усердно занимаясь теорией организации и практическим развитием организаций разного типа, я понял в этом феномене следующее.

Во-первых, наряду с природой и предметным миром, организации образуют *третью природу* человечества. Ее главное достояние — Порядок, который подчиняет себе все большее пространство, становится всеобщим.

Во-вторых, в среде, охватываемой Большим Порядком, усиливается взаимосвязь всего со всем, накапливаются абсолютная и относительная сложности, нарастает неопределенность. И в такой-то среде нарастает вал изменений! *Большой Порядок не выдерживает...* Угроза дезорганизации острее, чем когда бы то ни было.

Чтобы понять и уменьшить эту угрозу, я и предлагаю теорию синергичной организации, которая видит источник дезорганизации в том, что синкретики не удерживают энтропиков и гасят синергиков. Взаимодействие этих трех оргпотенциалов — вот новый предмет исследований и разработок. Не столько сами элементы организаций (цели, участники, оборудование, структура и т.п.), сколько те эффекты (значения, роли, влияния), которые они вызывают. Элементы любой организации любого масштаба важны не сами по себе, а теми потенциалами, которые они задают организации и ее среде.

Аппарат теории синергичной организации применен в этой книге к разным организованным средам (фирмы и социумы). Обнаружены источники дезорганизации, вызываемой разнообразными энтропиками:

- социальными патологиями (в лидерстве, в бизнес-организациях, в нововведениях, в законности);
- порчей управления, этоса, речи, общественного разума;
- несовместимостью идеала и повседневности;
- потерей управляемости, катастрофами и кризисами.

Предложены некоторые синкретики и синергики, способные упреждать появление энтропиков, снижать меру дезорганизации в бизнесе и социумах.

Пригожин  
Аркадий Ильич

## ДЕЗОРГАНИЗАЦИЯ Причины, виды, преодоление

Технический редактор *И. Лисицына*  
Корректор *О. Ильинская*  
Компьютерная верстка *А. Абрамов*  
Художник обложки *Я. Беляева*

Подписано в печать 24.04.2007. Формат 70x100 1/16.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 25,5 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ № 7275.  
Альпина Бизнес Букс  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 105-77-16  
www.alpina.ru e mail: info@alpina.ru

*Отъюно* в ОАО «Можайский полиграфический комбьявК». 143200, г Можайск, ул. Мира, 93