

Л.Г.Голубкова

ИНТУИЦИИ

**Фрагменты выступлений
на семинаре
«Управленческие и
методологические практики»**

Москва

2011

Голубкова Л.Г.

Интуиции: Фрагменты выступлений на семинаре «Управленческие и методологические практики» / Л.Г. Голубкова – М., 2011. – 200 с.

Основу сборника составили материалы выступлений, тезисы докладов, фрагменты стенограмм и переписки автора по тематике семинара «Управленческие и методологические практики», проходившего в Некоммерческом научном фонде «Институт развития им. Г.П.Щедровицкого» в октябре 2010 - июне 2011 гг. Также в сборник включены выступление на 4-й Конференции по схематизации, состоявшейся 24 июня 2010 года, и тезисы доклада на семинаре по подготовке к XVII Чтениям памяти Г.П.Щедровицкого «Жизненный путь святого Бернара», которые поясняют позицию автора по вопросам, касающимся выстраивания взаимодействия методолога и управленца. В конце сборника помещен Глоссарий терминов и понятий, предложенных автором для обсуждения в ходе работы семинара.

© Голубкова Л.Г., 2011

Оглавление

Вступление.....	5
Модели будущего в управленческих схемах	8
Об интеллектуальной иерархии	44
О деятельности управленца	55
Схема «ножниц»	71
Система управления 1 и система управления 2	80
Проблема развития в системе 2	83
Позиция «управленец плюс»	142
Функционирование и развитие	147
«Гаджет с кнопками»	154
Приложение: Жизненный путь святого Бернара.....	157
Глоссарий терминов и понятий	197

Вступление

В сборник вошли тексты моих выступлений, тезисы докладов, фрагменты стенограмм и переписки по тематике семинара «Управленческие и методологические практики», проходившего в Некоммерческом научном фонде «Институт развития им. Г.П.Щедровицкого» в октябре 2010 - июне 2011 гг. Эти материалы отражают мое движение как организатора и участника этого семинара.

Замысел организовать исследовательский семинар по выстраиванию взаимодействия между методологией и управлением возник в июне 2010 года, после моих выступлений на семинарах по схематизации, институтам и на 4-й Конференции по схематизации. Я посчитала необходимым включить стенограмму выступления на конференции в этот сборник, чтобы восстановить контекст появления замысла семинара. Остальные тексты выбраны и скомпонованы так, чтобы дать представление о моем продвижении в семинаре.

Моя работа в семинаре была направлена на поиск той **области** или **пространства** между СМД-методологией и практикой современного управления, где **методолог** и **управленец** могут встретиться и наладить продуктивное **взаимодействие**. Другой задачей семинара было определение методологического инструментария и способов его передачи на уровень управления, которые я называю **«методикой»**. Содержательный план совмещался в семинаре с **оргдеятельностным**: семинарская группа вырабатывала **на себе** те способы и средства **коммуникации**, тот **язык**, которые могли бы обеспечить решение указанных задач.

Участие в семинаре потребовало от меня усилий по определению собственной позиции относительно позиций других

участников и развитию элементарных навыков методологической работы. Я стремилась к *настоящему*, неотчуждаемому, операциональному знанию, которое может быть получено только в деятельности. По прошествии семинарского года констатирую: у меня случилось несколько открытий интуитивного характера, вследствие которого я обрела такое *настоящее* понимание и смогла его применить в собственной практике управления. Именно поэтому сборник назван «Интуиции».

К результатам собственной работы в семинаре я отношу, в частности, формирование рабочего понятия управления как деятельности по принятию решений (схема «песочных часов»), ввод новой позиции «управленец плюс» и понятий «система управления один» и «система управления два».

В октябре-ноябре 2010 года, когда оргпроект семинара обсуждался организационной группой, мне показалось важным сделать акцент на присутствии во взаимодействии методолога и управленца **интеллектуальной иерархии** и на механизме работы методолога по отношению к уровню управления, который, вслед за Достоевским, я определила как «**чудо-тайна-авторитет**». Подробно этот механизм был исследован мной в докладе о жизненном пути св. Бернара Клервоского (тезисы доклада, представленного в рамках подготовки к XVII Чтениям памяти Г.П.Щедровицкого, помещен в конце сборника).

Работа в семинаре показала, что указанный механизм позволяет методологу совершить «чудо» – решить проблему управленца методологическими способами, в частности, с помощью адекватной схематизации. Примером такой работы были два заседания, 26 января и 12 мая, когда, следуя за рассуждениями С.И.Котельникова в связи со схемой «креста» и схемой «жизненного цикла», мне удалось предложить собственные схемы – «**ножниц**» и «**гребенки**» соответственно.

Фрагменты стенограмм этих заседаний и переписки по их результатам также вошли в сборник.

Как управленцу, отвечающему за развитие организаций, в которых я работаю, мне было интересно обсудить тему развития в искусственно-естественном аспекте, тем более, что ММК заявлял развитие как ценность и предельную рамку. К сожалению, систематического обсуждения не получилось. Текст **«Функционирование и развитие»**, подготовленный к круглому столу 17 марта, вошел в сборник как материал, требующий дальнейшего осмысления.

Для систематизации собственных представлений я сочла полезным сделать **Глоссарий** введенных мной терминов и понятий в тех значениях и контекстах, в которых они употреблялись в ситуации семинара.

Опыт ведения исследовательского семинара такого рода у меня был впервые. Тем отраднее констатировать, что в актив семинарской группы вошли участники, представляющие разные поколения и «веточки» методологии. Такой состав участников дал мне наглядное представление о традиции ММК и актуальном состоянии СМД-методологии, способах методологической работы и ее применимости к решению тех задач, которые возникают в ситуации современного управления. Хочу выразить искреннюю благодарность активным участникам семинара, которые стимулировали меня к интенсивным размышлениям и рефлексии (а иногда и провоцировали на резкие высказывания): С.В.Аббасову, П.В.Баранову, Р.Н.Гиренко, Г.А.Давыдовой, С.И.Котельникову, Н.А.Потемкину, М.В.Рацу, В.М.Розину, А.Н.Соколову. Отдельное спасибо Михаилу Флямеру за то, что он выразил согласие быть соорганизатором этого семинара и терпеливо выслушивал мои не во всем уместные и совсем не методологические комментарии...

Людмила Голубкова, июнь 2011 года

Модели будущего в управленческих схемах

*Выступление на Конференции по схематизации
24 июля 2010 года*

Сазонов. Итак, мы начинаем. И Людмила Георгиевна Голубкова. Прошу любить и жаловать. Маленькая только предыстория, опять-таки. Как правило, когда мы обсуждали до сих пор проблематику схематизации, мы центрировались или фокусировались главным образом на собственной деятельности, на собственных схемах, хотя, конечно, вопрос предельно простой. Это конкурентность наших схем по отношению к другим схемам, и в этом отношении даже не столько научным, хотя этот вопрос тоже стоит. Значит, схемы методологии и схемы в так называемой науке, в том числе гуманитарной, а не только в естественной. Но главным конкурентом является управление и управленческие схемы. И в этом смысле та тематика, которую Людмила Георгиевна поднимает уже не первый раз на заседаниях фонда, она крайне интересна. Это, с одной стороны, анализ схем в управлении, и второй момент, это сопоставительный анализ этих схем и их употребления с теми схемами, которые работают в методологии. Поскольку Людмила Георгиевна позиционирует себя как управленец, она говорит, что ее задачей является аналитика управленческих схем, а что касается сопоставительного анализа с методологическими схемами, то она оставляет это для нашего сообщества. Поэтому я прошу вас внимательно относиться к тому, что будет сказано, с той точки зрения, чтобы не просто принять, высказаться и критически отнестись, а принять конструктивное участие в работе над этой темой, это было бы очень полезно для всех нас.

Пожалуйста, Людмила Георгиевна.

Голубкова. Спасибо. Я сейчас включу презентацию. Пока я буду это делать, я бы хотела обратить внимание на то, что мое выступление по случайности оказалось первым. Но подумав, за последние несколько часов, когда я об этом узнала, я поняла, что, может быть, в этом есть определенный смысл, потому что я начинаю от жизни. Я директор по стратегическому развитию российской частной компании, производственной компании, лидера в своем рынке. Это химическое производство. При этом я не химик и даже не инженер, я профессиональный руководитель. В прошлом году исполнилось 20 лет, как в моей трудовой книжке появилась запись «директор». И на всем протяжении этих довольно турбулентных лет с 1989 года по нынешнее время я постоянно занимаюсь тем, что не только руковожу различными структурами в собственном бизнесе, в западных компаниях, последние 8 лет в российских крупных компаниях, но еще и вынуждена по необходимости заниматься проблемой развития этих структур. Почему я говорю слово «вынуждена»? Потому что мы с вами все понимаем, ничто не стоит на месте, особенно в условиях нашей действительности, а сейчас уже и мировой, мы постоянно сталкиваемся с ситуацией, когда, как говорил Шумпетер в своей статье «Развитие», «норма меняется рывком»¹. И вот это изменение нормы рывком, а все, кто здесь присутствует в зале, наверное, это пережили просто как факт личной судьбы, требуется выработать правильную точку зрения на сам факт изменений и умение с этим справляться. При этом мне как руководителю приходится справляться с этим не только в личной жизни и деятельности, но, как правило, у меня есть коллектив – и

¹ Шумпетер Й.А. Развитие // Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й.А. Шумпетер. – М.: Эксмо, 2008. – 864 с. – (Антология экономической мысли). – С. 845.

часто довольно большой коллектив, – которому мне надо передать эти умения и сделать это таким образом, чтобы структура, в которой этот коллектив сложился и работает, не развалилась. Это тоже очень важно при обсуждении изменений.

Почему я делаю это вступление, которое, казалось бы, к схемам и схематизации не имеет отношения? Дело в том, что для меня схемы являются инструментом, прежде всего. Инструментом не столько познания мира, сколько инструментом, который наряду с другими управленческими инструментами позволяет мне осуществлять ту работу, о которой я сейчас говорила. Моя позиция здесь, это, в первую очередь, руководитель, управленец. Руководитель высшего звена, то есть я имею доступ непосредственный к телу и уму людей, принимающих решения, и вполне осознаю меру своей ответственности за то, что я им говорю и что я им предлагаю, а они потом либо делают, либо нет. Но у меня здесь (и особенно это проявилось, когда были обсуждения в фонде на семинарах) другая позиция, которая в других обстоятельствах не была столь выявлена. Это позиция методиста, позиция методическая, не методологическая. Я сразу оговариваюсь, чтобы не было недоразумений. Эта позиция методическая состоит в том, чтобы постоянно осмысливать, во-первых, ход моей личной деятельности, ее результаты, и уметь это сформулировать так, чтобы тем сотрудникам, которым это необходимо, положительную сторону этой деятельности передать, а если случаются, как всегда в жизни, какие-то неприятности, недоразумения, проанализировать это не с точки зрения психологической конфликтной ситуации либо, как любят говорить, давления внешних обстоятельств, а увидеть в этом то направление, тот росток для изменений, который опять включить можно в свою работу. Поэтому у меня такая сложная, я бы даже сказала, составная позиция. И я была

бы очень признательна вам за те вопросы, замечания и комментарии, которые вы потом после доклада или в ходе обсуждения дальше сможете высказать. Здесь я пользуюсь (я этого не скрываю) ресурсом и семинара в Фонде, и ресурсом конференции для решения в том числе этих задач – не столько управленческих, сколько методических.

Теперь я иду по теме доклада. Тезисы были выложены, очень хорошо, если вы смогли с ними ознакомиться. Я, скорее, буду идти по канве доклада, но сопровождать это примерами из моей практики для того, чтобы было понятно, откуда у меня сложилось такое представление. И еще одна последняя оговорка перед началом, что тот опыт, который я вам собираюсь поведать, приобретен в практической деятельности. Я не ссылаюсь ни на какие работы, хотя с западной теорией менеджмента я знакома, причем, не только в виде курсов, программы МВА, которую я проходила и здесь, и на Западе, но и при работе в иностранных компаниях. Там больше можно уяснить, что, на самом деле, собой представляет та западная «наука о менеджменте», которая сейчас широким потоком к нам льется и с которой мы должны как-то существовать и иметь дело. Мой профессиональный интерес – это адаптация современных управленческих технологий к реалиям нашей действительности, именно адаптация. И поэтому в моем лексиконе слово «внедрение» за последние пять лет отсутствует. Это освоение, это введение в практику, но никак не внедрение и насаждение каких-то технологий, даже кажущихся успешными. Итак, переходим к теме.

Модели будущего в управленческих схемах. Этот слайд, скорее, вводный. Я его полностью комментировать не буду, поскольку две колонки первых – левая и средняя – выглядят вполне банально. Это известно из многочисленной литературы,

люди старшего и среднего возраста наверняка читали и писали по этому поводу много текстов, в том числе и в сравнении советского и западного опыта. Для того, чтобы была просто понятна терминология, которую я буду использовать (это отчасти мною принятая терминология, для себя), что существовала эпоха «больших проектов» в 50-60-е годы прошлого века. Основной проблемой тогда, которую в том числе решали схемы, было организационное взаимодействие огромных коллективов для осуществления этой проектной деятельности и решение сложных технологических задач. Дальше в 60-70-е годы и примерно до середины 80-х появляется следующая проблема. В связи с ростом крупных структур и у нас, и за рубежом на Западе, особенно в Америке (это были корпорации, у нас так же были аналогичные образования) появляется необходимость выявления разных горизонтов и осуществления планирования на разных уровнях. А вот с 90-х годов мы все являемся свидетелями разворачивания новой эпохи, это эпоха сетевая, когда (мне показалось важно это выделить) происходит ускорение деятельности и развития организационных структур и возрастает неопределенность. Меня как управленца эта проблема волнует, потому что я работаю в компании, которая встроена не только в цикл собственной производственной деятельности и работает на российском рынке, но активно пытается сейчас выходить на другие рынки, в том числе такие сложные с точки зрения культурной и с точки зрения взаимодействия рынки, как китайский, рынки Юго-Восточной Азии и Южной Америки. Постоянно принимая участие в обсуждениях высшего руководства и на среднем уровне, я сталкиваюсь с проблемой, как мне работать с этим неопределенным будущим. В конце я скажу, что в российских компаниях – это моя гипотеза, может быть, те, кто работает с российскими компаниями, меня поддержат либо, наоборот,

опровергнут – есть эта проблема, которая связана не только с тем, что будущее не определено, но и что сами структуры устроены так, что будущее не рассматривается.

Реплика. Прошу прощения, у меня только вопрос и реплика из зала. Мы вообще как, будем заслушивать целиком доклад или, все-таки, ставить некоторые точки и задавать какие-то вопросы?

Голубкова. Я бы предложила так поступить. Я сделаю доклад, на него я планирую отвести еще 10-15 минут. А потом вопросы, так как доклад представляет определенную связанность.

Я выделяю следующие варианты временных отношений в деятельности управления по отношению к будущему, И я с ними сталкиваюсь, покажу на примерах в каждом случае. Вот тремя римскими цифрами я для себя выделила три модели будущего. Циклическое время – будущего нет, линейное время – будущее определено. Эти концепции я назвала закрытыми. И нелинейное время – будущее не определено. Назвала их открытыми. Кратко прокомментирую циклическое время. Никаких схем, известных мне из учебников по теории менеджмента, я на эту тему не нашла. Схема, которая указана здесь, была изготовлена мной, для себя и тех сотрудников, руководителей среднего звена, которые у меня находятся в подчинении, чтобы вообще понимать, как устроен годовой цикл производственной компании. Циклическое время встречается в ситуации заведования, или администрируемого воспроизводства. Это вполне очевидно. Особенно сельское хозяйство этому подчиняется, образование, производство процессное. Здесь нет понятия дискретного времени, есть представление о подъемах и спадах в цикле. То есть люди знают, что в какой-то момент будет хуже или лучше, но в целом будущее равно прошлому, и то, что было в прошлом, будет в будущем воспроизводиться в той или иной степени. Только один пример, почему это очень важно осмыслить, и,

возможно, для этого в методологии найдется инструментарий, в том числе и схематический. В жизни приходится управленцу сталкиваться с тем, что он работает не просто с людьми из разных культур – я не имею в виду этнические культуры, а я имею в виду, прежде всего, культурные представления о том, как должна быть устроена жизнь, зашитые жестко уже в самом факте принадлежности человека к той или иной общности. Компания, где я работаю, работает в области химического производства, выпускает пестициды. А клиентами являются колхозники, аграрии. И таким образом, компания имеет собственный цикл производства и связана очень жестко через своих клиентов с сельскохозяйственным циклом. Понятно, что он годовой. Но мне еще по роду моей деятельности в компании подчиняются подразделения, которые руководят сельскохозяйственными объектами – хозяйствами, «колхозами». Когда я пришла в компанию, то мне их дали потому, что никто не понимал, что с ними делать. И я выявила интересную вещь, что ликвидировав воровство и поставив правильных людей, правильных директоров хозяйств, мы, на самом деле, не решили проблему. Поскольку я в компании уже пять с половиной лет, то я могу уже осмыслить этот опыт и понять, что просто с помощью нахождения хороших людей, объяснения им определенных экономических и агрономических сведений мы не можем добиться эффективной работы хозяйства, потому что хозяйство само по себе встроено в этот строго годичный цикл. Если речь идет о таких новых финансовых инструментах, как кредитование и лизинг, то директор хозяйства, даже если он по образованию не аграрий, а, например, инженер-механизатор или даже экономист, закончил Тимирязевскую сельскохозяйственную академию, он все равно вынужден мыслить годичным циклом, где у него все складывается очень хорошо. Но если мы выходим за рамки этого

годового цикла, возникает у моих подчиненных смущение, нежелание делать какие-то вещи. В частности, сначала мы вынуждены были преодолеть сопротивление, связанное с кредитованием и лизингом, а это основное условие для того, чтобы обновить парк техники и сделать хозяйства более эффективными, повысить урожайность. Но дальше мы столкнулись со следующим этапом, который сейчас идет. И то, что я вам говорю, это то, что происходит сейчас, мой менеджер находится в одном из хозяйств. Дают кредиты колхозникам, в том числе кредиты долгосрочные, на 7-8 лет под очень выгодные проценты. Их не берут, потому что сами руководители хозяйств, при том, что умеют считать и хватает им денег для того, чтобы расплатиться, не выходят за рамки годового, либо двух-трехгодичного цикла. Восемь лет – это для них практически вечность. Поэтому приходится мне как представителю управляющей компании так строить корпоративное управление, чтобы у меня были люди в компании, непосредственно в центральном офисе, которые бы понимали, каким образом организовать эти большие циклы (большие по отношению к хозяйствам), и не столько убедить или что-то объяснить директорам хозяйств, сколько заставить их взять кредит и начать, например, строить новый коровник, картофелехранилище и т.д.

Я вам это рассказала потому, что эта цикличность часто не проявляется в явном виде. Она наличествует, ее очень важно видеть, ощущать и уметь выражать. Но дальше, начав смотреть на работу с будущим под этим углом схематизации, я поняла интересную вещь, которой с вами хочу поделиться. В процессных схемах, которые более известны и используются (это и простые процессные схемы, вот тут слева изображен алгоритм, и диаграмма потоков данных, и популярные с 70-х годов и до сих пор IDEF), они тоже отражают циклическое время. И вообще, в

этих схемах нет понятия будущего. Очень много мы нарисовали в компании – особенно за последние четыре года в связи с прохождением сертификации по ISO 9000 и двум другим стандартам ISO – процессных схем. И пришли к выводу, что на их основе спроектировать какие-то изменения в тех терминах, о которых я говорила сначала, когда норма меняется рывком, нельзя. Если мы что-то проектируем, то мы проектируем примерно то же самое, выявляя мелкие разрывы, улучшаем деятельность, и, как справедливо заметили на одном из семинаров участники, просто обеспечиваем нормальное функционирование. Действительно, эти схемы в российских компаниях могут быть полезными. Потому что позволяют взглянуть на процессы в компании так, чтобы наладить взаимодействие разных подразделений. В мою область входят все вопросы, касающиеся бизнес-анализа и сертификации, стандартизации. Поэтому без этой работы никакая стандартизация и внутренняя регламентация в компании невозможна. Кроме того, можно было бы все описать в виде управленческо-нормативной документации текстовым образом, в виде, скажем, регламентов, каких-то положений. Я уже не в первой компании сталкиваюсь, не только в российской, но и западной, что если компания технологическая и в ней довольно большой удельный вес персонала составляют инженеры, технологи, ИТ-шники, то есть люди технические, то лучше пользоваться алгоритмами. Это как-то быстрее позволяет решать вопросы. В большинстве компаний, где я работаю, тексты больше, чем на одну страницу, никто просто и не читает. Не потому, что не может в силу образования, просто по-другому складывается деятельность, и привычка к схемам алгоритмическим очень велика. Я не буду больше на этом

останавливаться. Если какие-то вопросы будут, просто помечайте, и я на них отвечу.

В отличие от простых процессных схем и IDEF0, где на предыдущем слайде было изображено функция, входы-выходы процессов, управляющие действия сверху и механизм реализации снизу, то в IDEF3, вроде бы, есть ход процесса. Я специально это выделила, потому что предвижу возражения кого-то, кто использовал схемы: «Здесь же есть время, здесь есть последовательность, здесь есть последовательность изменения статуса». Я также отношу эти схемы к процессным и решаю с помощью них те задачи, о которых только что говорила.

Про циклическое время я заканчиваю и перехожу ко второму римскому пункту, это линейное время, когда есть интенция что-то запланировать. Для меня планирование заключается в том, что будущее рассматривается в отношении к прошлому, причем, проанализировав для себя разные случаи, я пришла к выводу, на первый взгляд, парадоксальному, что при планировании часто будущее и прошлое представляются абсолютно одинаковыми. На слайде это график из жизни, составленный маркетологами нашей компании при выходе на новый рынок в одном из государств СНГ. Он был сделан пять лет тому назад. 2005-й год там был определен как первый год после составления этого графика. Тогда этот график меня смутил сильно. А делался он для того, чтобы мы составили бизнес-план строительства довольно большого предприятия в этом государстве. И я тогда не поняла, чем он меня смутил. Вроде все было правильно, и наши маркетологи – люди добросовестные, они построили очень правильную модель. Но если посмотреть на этот график, то видно, что в случае и оптимистического прогноза – верхняя кривая, и пессимистического – нижняя кривая идут примерно под одним углом. И планируется неуклонный рост.

Когда же я пыталась выяснить у начальника департамента маркетинга, а что же лежало в основе составления именно такой прогнозной модели, то оказалось, что внешние условия – и политические, и экономические, понятно, что это было сделано задолго до того, как мировой кризис проявился – формулировались как абсолютно неизменные. Неизменность внешних условий подвинула меня на то, чтобы выделить эту модель как линейную, поскольку в ней присутствует планирование, но в отличие от циклической модели только один или два параметра претерпевают изменения, причем, параметры внутренние, а внешние не меняются.

Гораздо интересней в связи с обилием материала было работать с закрытыми концепциями, которые я обозначаю «будущее не равно прошлому». Мне по необходимости именно с этой ситуацией приходится иметь дело. Модели «будущее хуже, чем прошлое», такие апокалиптические модели, эсхатологические мне в менеджменте не встречались. Я имею в виду, в описаниях «науки менеджмента» вообще не встречались. Но что интересно? Притом, что такие модели присутствуют во всех известных религиозных, философских концепциях, в жизни при осуществлении производственной практики мы никогда в этих терминах будущее не обсуждаем. И любая попытка сказать, что: «А вы знаете, будущее может быть просто очень плохим, действительно, грядет конец света», – приводит к тому, что люди либо уходят от обсуждения в принципе, либо начинают обсуждать что-то совсем другое. Это я имею в виду реалии корпоративные. Но это также проявляется и в средствах массовой информации. Заметим, что постоянное обсуждение кризиса – и мирового, и локальных кризисов – заканчивается: «Ну прошлый-то квартал был неплохим?!» Возможно, это какая-то особенность

человеческой психики, которая не дает представлять свое будущее в мрачных тонах.

Но зато в менеджменте представлена другая модель, что будущее существенно лучше, чем прошлое, а прогресс неизбежен. И здесь я бы хотела сказать, что мне в силу того, что я участвую в стандартизации процессов, связанных с сертификацией по ISO 9000, пришлось и самой осмыслить, и с коллективом прояснить смысл цикла Шухарта-Деминга, который изображен слева. В отличие от циклической модели цикл Шухарта-Деминга представляет собой закрытую линейную концепцию. Именно линейную, несмотря на то, что в виде колеса изображен. Это такая спираль, которая постоянно должна идти все выше, выше и выше. «Act» – это по-русски лучше перевести словом «улучши», «Plan, Do, Check, Act» – запланируй, выполни, проверь и улучши. Вот этот императив на улучшение, он не просто должен быть осмыслен в компании. Мы к сертификации готовились не только формально, считая, что нам это должно в чем-то помочь. В чем, не уточнялось. Выйти на новые рынки или стать более цивилизованной компанией, более цивилизованно выглядеть в глазах клиентов и партнеров, особенно на западных рынках, на рынках поставщиков, которые у нас западные. Но когда мы в компании начали обсуждать, а что значит «улучши», вот тут все и началось. Потому что большинство руководителей подразделений ни к каким улучшениям, на самом деле, не готовы. И вот этот императив на улучшение, так называемое «направление на улучшение» в терминах ISO, они даются с большим трудом и вызывают довольно много конфликтов. Их удастся преодолеть, но мы подходим к рубежу, где есть определенный предел этим улучшениям без качественного улучшения каких-то других параметров.

Есть цикл контролинга. Не обычного контролинга, а когда туда вмешивается стратегия. Это правый цикл, схема из материалов консультационного проекта в другой компании. Я работала много лет назад в розничной сети. И там владельцы хотели сеть цивилизовать, причесать и продать. В конечном счете им это удалось. И когда мы обсуждали этот цикл контролинга с участием первых лиц, то были большие опасения, насколько вообще стратегия может повлиять на этот очень циклический процесс разворачивания операционной деятельности. И многие вещи так и остались непроясненными. Я из компании ушла, но знаю, что так это и не было решено.

Здесь я вывела схемы, которые применяются в так называемых «дорожных картах». Это сейчас довольно модное средство среднего и долгосрочного планирования. Возможно, эффективное. Лично мне с этим средством схематизации приходилось очень мало сталкиваться. Здесь, скорее, у меня был интерес, связанный с тем, что в компании, где я сейчас работаю, есть полный цикл НИОКР, начиная от постановки задачи на разработку, проектирования новых продуктов, причем, химических, высокотехнологичных, и заканчивая конструкторскими работами в цикле НИОКР, где это каждый раз вызывает в постановке на производство большие проблемы. Вот попытавшись для себя разобраться, какие инструменты помогают именно работать с жизненным циклом продукта, нового продукта, я увидела, что есть такой инструмент схематизации – дорожная карта. И вроде бы это позволяет работать с новизной. Но потом поняла, что нет, потому что все равно мы идем от тех технологий, анализируя это по алгоритму дорожной карты, технологий которые уже есть либо известны. А вот, например, если технология полностью меняется, то дорожная карта это учитывает косвенно либо не учитывает совсем. Вот обратите

внимание, на нижней левой схеме – это я взяла слайды из документа, который выложен в Интернете, это люди, которые в Америке в одной из лабораторий эту технологию дорожных карт предложили. И видно, что будущая технология, она лучше по эффективности, то есть более эффективна, чем все остальные. Но вот это совершенно не факт, что она лучше. Опять же, эта модель прогресса, идея прогресса, она присутствует. А неопределенность не обсуждается, поскольку, вроде как, мы все варианты разбираем, строим палитру всех вариантов, как бы – я специально употребляю это «бы» – как бы готовы к тому, что технологии могут меняться. Но по-настоящему с неопределенностью в будущем эта схема, на мой взгляд, не работает. И тут мы подходим к тому, что вероятно должны быть какие-то другие взгляды на будущее. Я их определила для себя как открытая концепция будущего. И для меня как для человека планирующего и работающего в операционном контуре эти открытые концепции представляют наибольшую сложность. Я то хотя бы понимаю, что это сложно. Но когда я пытаюсь это обсуждать с руководителями либо со своим непосредственным руководителем, первым лицом, то это встречает часто страх и отторжение именно в силу того, что неопределенное будущее пугает. Соответственно, есть уход, который я под цифрой 1 тут обозначила как реакцию, реакцию на текущую ситуацию. Это часто сейчас в компаниях случается, особенно на нижних этажах, где люди вообще не понимают ни целей, ни задач компаний, управление часто в должном смысле отсутствуют, поэтому сказали-сделали, сломалось-чиним. Напоминает это тетрис. То есть если схемы нет выраженной никакой, то именно в игре тетрис, которую, кстати, сделал наш соотечественник Алексей Пожитнов, он сейчас в Америке живет, он придумал тетрис, вероятно, тоже еще в 1984 году он очень хорошо уловил

тенденцию. Тогда это еще не было очевидно, так как работала парадигма прогресса. Но сейчас парадигма прогресса постепенно заканчивается, соответственно, эта ситуация тетриса организационного, офисного увеличивается. И вот то, что выделено красным, это то, на что я хотела обратить внимание, где, мне кажется, в управленческих схемах ответа нет, и вообще в науке о менеджменте вопрос даже не ставится, что будущего времени в этой модели нет принципиально. И соответственно, как мне кажется, что акцент здесь должен быть сделан не на времени, а на других объектах либо параметрах. В средние века у крестоносцев, если не ошибаюсь, существовала такая поговорка: «Делай, что должно, а там будь, что будет». Вот многие из нас – те, кто работают сейчас в компаниях, российских по преимуществу – могут сохранить и профессиональную компетенцию, и просто здравый смысл, психическое и физическое здоровье, если мы примем вот такой взгляд: «Делай, что должно», – определим параметры, не связанные ни с планированием, ни с будущим, которое вырастает из прошлого.

Скажем, та работа, которой я занимаюсь, я работаю со средним звеном своим и часто явочным или скрытым даже порядком со средним звеном, которое в других подразделениях, пытаюсь вместе с ними решать текущие задачи, не обращая внимание на то, что когда-то будет. То есть подвигая их на то, что любое мелкое улучшение, но не в стиле тетриса, а именно осмысленное улучшение в любой области – в области понимания, в области собственного развития, в области достижения каких-то результатов с коллегами – может дальше ситуацию так изменить, что откроются новые окна возможностей. Мне кажется, я не очень хорошо знакома с методологической литературой, что об этом шла речь. И из последнего периода, скажем, 90-х годов об этом писал Сергей Попов. Особенно в связи с анализом

результатов конкурса на РАФе, где он говорил о компетенции... на меня эта брошюра тогда – Попова и Петра Щедровицкого – произвела еще давно, лет 15 или 20 назад большое впечатление, потому что именно там говорилось о том, что планирование, умение планировать от достигнутого не является компетенцией руководителя, а компетенцией является именно видение будущего но видение не в виде каких-то счетных показателей, а именно образ будущего, из которого мы формируем какие-то, вроде бы, не связанные друг с другом вещи, и открываются те окна возможностей, которые позволяют дальше двигаться вперед. То есть мы приходим к жизни без плана, на самом деле. Здесь я пропущу этот слайд, он просто иллюстративный, который показывает, что и в западном менеджменте, к этому естественно люди приходят, и это из учебника «Сценарное планирование» для разработки бизнес-стратегии. Но в небольшой российской компании, в которой я сейчас работаю, там где-то порядка 2000 человек народа, конечно, никакие полноценные сценарии мы не разрабатываем, но мы уже работаем с планом А и планом Б. Это было большое достижение мое личное, сколько это стоило нервов и сил, я умолчу.

Сейчас мне представляется, что дерево целей может нам помочь. Это, опять же, схема из учебника, бизнес-процессы, регламентация управления, популярный учебник. И почему я эту схему привожу? Потому что, на мой взгляд, это единственная схема из той палитры, которая предлагается, которая может в среднем бизнесе использоваться. Все остальные достаточно тяжелы и требуют довольно развернутого инструментария. Вот в среднем бизнесе есть две проблемы. Идея прогресса (все будет хорошо) и реактивность (тетрис). И вот эта схема, я даже покажу, как она у нас используется в компании, позволяет простроить не ровные стрелки сверху вниз, о которых много говорится в

западных учебниках, которые, к сожалению, не работали ни в одной из российских компаний, где мне приходилось с этим иметь дело, а именно выращивание определенных параметров снизу наверх, и проекцию умений и возможностей коллектива наверх.

На этом заканчиваю и делаю следующий вывод, что с неопределенным будущим наиболее популярные управленческие схемы не работают. Возможно, даже скажу, уверена, что в методологии есть схемы для работы с неопределенным будущим. Я не могу их обсуждать, потому что не имею на это соответствующих компетенций. И то, что говорил Борис Васильевич по поводу доклада Николая Верховского, который сегодня не состоялся, я думаю, что проблема не в том, что сейчас нет каких-то схем, а в том, что надо сопрячь это понимание основной проблемы – это неопределенность именно будущего в самом прямом смысле слова – с текущей ситуацией и корпоративной жизнью. Спасибо и жду ваших комментариев и вопросов.

Сазонов. Спасибо большое за очень интересный доклад. Я надеюсь, что мы продвинемся в обсуждении этого доклада. Он, правда, немного вышел за рамки 10-15 минут, но я думаю, что это не существенно, потому что сам доклад очень интересный, материал для обсуждения есть, и я надеюсь сначала на вопросы, а затем на конструктивные реплики.

Шершов. Алексей Шершов. Я когда работал бизнес-аналитиком и консультантом, естественно, часто использовали схематические алфавиты, нотации типа IDEF, DFD и т.д. Но для меня очень странно, что вы их собирались использовать для ситуации нормативного рывка. Потому что вообще вообще-то они нормативны, эти все нотации, и задают просто регламент действий, и консервируют процесс, задают его повторяемость. У

меня вопрос: вы собирались этими схемами нормировать срыв норм что ли? Или как?

Голубкова. Я сразу оговорила, что когда в компании мы приступали к схематизации по этим схемам описания процессов, то у нас было несколько взаимосвязанных задач. Помимо собственно описания нужно было понять вообще что мы описываем, зачем и как. И вот это для компании являлось ситуацией подвижки вперед. Но когда мы убедились в том, что мы все ресурсы этой схемы – не просто графические, а в том числе деятельностные – использованы, то нам эти схемы дальше оказались не нужны. То есть руководители их интериоризировали, и возникают они только тогда, когда возникают какие-то проблемы взаимодействия, а не какого-то понятийного прорыва. Я ответила на ваш вопрос?

Сазонов. Если можно, я отвечу просто проще. Ведь когда делают IDEF схемы, 0, в частности, то предполагается, что дальше, глядя на них, уже будет как to be сделан другой рывок, но не просто в рамках писания этих схем, а для того, чтобы отталкиваясь от них сделать некоторую другую конструкцию. Так что сама по себе схема «as is», а в контексте «to be», так что, мне кажется, что здесь нет какой-то большой проблемы.

Шершов. Я-то как раз услышал, что как раз одна схема, не две схемы, а одна схема используется для нормировки вот этого...

Сазонов. Мы обсуждали этот вопрос на Фонде. Конечно, нет.

Шершов. Второй вопрос. Вам эта типология времен действительно нужна или это у вас связано с личными философскими предпочтениями? Как реагирует ваше руководство на эту философию?

Голубкова. Я могу честно сказать, что в компании многие темы, которые мы обсуждаем сейчас и обсуждались в Фонде, я не обсуждаю. И делаю это абсолютно сознательно, потому что в компании у меня определенная роль и место. И в отличие от внешних консультантов на некоторые высказывания и на некоторый способ действий я не имею права. В том числе я не имею права на, скажем так, покровительственно-учительствующий тон. Даже если я пришла к каким-то выводам сама и поделилась этим со своими сотрудниками и коллегами, это совершенно не значит, что я выношу это в план публичного обсуждения. И именно это обеспечивает мне то, что в компании меня держат и терпят. Потому что, на самом деле, в компании та деятельность, которой я занимаюсь, не очень-то востребована. Потому что компания стремится, как неваляшка, к сохранению своей стабильности. А я, наоборот, работаю на расшатывание стабильности и фактически работаю против первого лица.

Сазонов. Я прошу прощения, но я вынужден комментировать. Почему? Потому что я присутствовал на тех обсуждениях, которые были в Фонде, и вопросы, которые возникают, они, фактически, так или иначе повторяются. Смотрите, что очень интересно, чем отличается первая серия докладов Людмилы Георгиевны от того, что она сделала здесь. Она в начале собрала перечень управленческих схем, различных по графике и употреблению, и пыталась их классифицировать. Эта работа достаточно интересная для тех, кто не знаком с этими управленческими схемами, но она, в принципе, нас никуда не продвигает. Ну есть схемы, можно 50 схем, можно 10 типологий и т.д. И насколько я понимаю критика, она оказалась очень продуктивной. Почему? Как я понимаю сегодняшнее сообщение по отношению к предыдущему сделанному? Она даже не рассматривает схемы в их морфологии, она рассматривает

ситуации, в которых необходимо использовать схемы, и, по видимости, это принципиально, в зависимости от того, какая ситуация управленческая, в зависимости от этого мы должны разрабатывать и применять другие схемы. Единственное, что я сразу реплику в этом смысле, что очень интересно – ситуации управленческие есть, но до схем уже практически не дошли или, по крайней мере, они носили сугубо иллюстративный характер, как со схемой дерево целей или с IDEF-схемами. Грубо говоря, Людмила Георгиевна нам оставляет, дав управленческие ситуации, нам оставляет вопрос, а как же понимать тех или иных схем в этих ситуациях. Хотя мне представляется, что материала сейчас недостаточно. Из текста самого доклада материала недостаточно. Поэтому я надеюсь на то, что участники несут – каждый из них несет за собой – свою культуру управленческую схематизации, и будет отвечать на этот вопрос, если управленческие ситуации выделены правильно, либо он предлагает другую схематизацию управленческих ситуаций, которые требуют порождения схем, что значит либо эта типологизация управленческих ситуаций, либо другая, и дальше начинать рассматривать этот вопрос нашей конференции. А какие же схемы здесь начинают?.. Во-первых, откуда они берутся по материалу? И какие схемы мы здесь вынуждены строить? Намек был. Скажем, были схемы функциональные, там было определено. Значит, если есть схемы функционирования – прошу прощения, – то есть другого типа схемы и т.д. То есть материал очень интересный и вброшен сюда, но он явно недостаточен для просто локального обсуждения, он предполагает наши активные знания и участие. Спасибо.

И мне кажется, что правильно, лучше, если вопросы сразу совпадают с репликами, чтобы можно было организовать дискуссию. Пожалуйста, Вадим Маркович.

Розин. У меня не вопрос, а скорее, комментарий. Вот мне кажется, что как раз когда этот материал был представлен, и здесь речь шла о работе с прошлым и будущим, то здесь задано определенное одновременно смысловое пространство существования таких схем. И возможно, это идет еще от Аристотеля, который сказал, что время – причина всех вещей, причина всего. Это раз. Во-вторых, который время трактовал как число движений, то есть он тесно связал время с движением. И третье, который редуцировал разного типа событий, связанные с возникновением, изменением, ростом, гибелью и т.д., опять же, к движениям. Вот эта аристотелевская программа, она задала затем и определенное, на мой взгляд, понимание прошлого, будущего и настоящего. Вот когда нам все эти схемы рисуют, то у нас, действительно, возникает представление о том, что если мы сядем на хвост времени и будем двигаться по оси прошлое-будущее, то, по сути, мы сможем действительно определить в этом смысле или рассматривать, как функционировало, но сможем также определить характеристику тех событий, тех структур, которые и функционируют, и, возможно, сложатся в перспективе. Но, с другой стороны, понятно, что эта идеология перестала работать совершенно. Потому что если мы начинаем размышлять о том, что такое будущее, то мы, например, начинаем понимать, что мы сами это будущее делаем, или, во всяком случае, вносим определенный вклад в будущее, раз. Во-вторых, в будущее вносят вклад другие. И их цели не совпадают с нашими целями. В-третьих, если мы начинаем учитывать культурные и социальные реальности, мы можем вообще сказать, что будущее может оказаться за пределами вообще всей этой схемы, и тогда, действительно, или будущего не существует вообще, а мы попадаем в какое-то другое совершенно образование, в этом смысле можно говорить о конце

определенной истории и начале другой, или вообще не истории, а чего-то другого. И т.д. Я что хочу сказать? В принципе, эта вся идеология, которая, мне кажется, идет от Аристотеля с его этими тремя принципами, она перестала работать, но все те схемы, которые рисовались, они лежат в рамках этого. И когда мы говорим о схемах, ведь схемы позволяют решать проблемы, переводя проблемную ситуацию, эти проблемы в образ действительности, который позволяет затем и вести анализ, и действовать практически. Так вот, на самом деле, до тех пор, пока мы находимся в этом пространстве, мне кажется, мы правильно не можем ни анализировать, ни действовать.

Сазонов. Спасибо. Кто хочет вопросы с репликами?

Яшенкова. Мария Яшенкова. У меня небольшая реплика, может быть, связанная с вопросом. Вы знаете, слушала я ваш доклад. У меня постоянно какое-то сопротивление внутри в этой постановке вопроса: работа с будущим. Потому что, на мой взгляд, вы склеиваете в этой формулировке две задачи. Первое, аналитическую задачу, когда вы работаете как директор по стратегическому развитию, ваша задача проанализировать, что может, в принципе, происходить. И вы в этом смысле ставите себе невозможную задачу: как помыслить себе то, что мы не можем помыслить? Потому что вы говорите: «А как учесть себе те ситуации, которые мы не можем себе представить?» Для меня это такая постановка вопроса...как увидеть то, что увидеть нельзя, потому что мы себе даже представить себе такого не можем? Никак! И вторая часть, другой вопрос, когда вы работаете как управленец, это как действовать, если случилась такая ситуация, которую мы не предполагали. И у меня возникает склейка этого в обсуждении, потому что если мы говорим о развитии, о движении предприятия, о движении компании, если уж мы здесь занимаемся сравнением схем, мне лично удобно

думать об этом движении развития, о разных сценариях действия, например, в схеме шага развития, к примеру. Когда мы видим объект, мы видим объект как он должен быть, некий шаг его улучшения, и строим действия по проходу в эту улучшательную ситуацию. Для этого мы должны представлять себе этот шаг улучшения.

Я считаю, что это управленческая задача, и где здесь в этой задаче ваша позиция? Где эта задача увидеть что-то, что мы не можем учесть?

Голубкова. Я попробую ответить на этот вопрос. Дело в том, что я сразу оговорила, что я здесь выступаю в составной позиции. И позиция моя не в том, что я сама с собой не могу разобраться, здесь у меня, к счастью, есть навык, который мне позволяет не только с помощью схем, но и с помощью других приемов быть в гармонии с собой. Разговор в другом, что если мы имеем некоторую мыслительную технологию, способ, который должен быть отчужден, то он должен работать не как искусство, как мастерство, а как технология. И вот этой технологии я нигде не увидела вовне, ни в учебниках, ни в обсуждениях коллег, скажем, управленцев или коллег, которые работают примерно с тем же типом задач. И кроме того, у меня есть другая задача, что я должна найти адекватный язык, в том числе и схематический, для работы в своем коллективе, где в этом коллективе у меня есть не только партнеры, но и сотрудники, подчиненные, коллеги и начальник, и, в первую очередь, первое лицо. И хотелось бы, чтобы мы обсудили, каким образом именно работать не просто в каком-то узком коллективе и от раза к разу, когда возникает проблема на системной основе, и с первым лицом, чтобы первое лицо вообще это было готово обсуждать. Готово именно. То есть готовить...

Яшенкова. Можно уточнить? Давайте по пунктам. Я правильно вас поняла, что основная такая содержательная заточка доклада и интереса заключается в этой идее думанья о том, что мы не можем себе представить? Это я правильно сформулировала?

Голубкова. Нет.

Яшенкова. А что значит тогда работа с неопределенным будущим?

Сазонов. Смотрите, мне кажется, что дискуссия сейчас начинает идти в не очень правильном направлении. Смотрите, наша сегодняшняя задача – это проблема схемы, и употребление схемы управления, в данном случае на материале этого доклада. Про схемы, фактически, было сказано очень мало. Было сказано, скорее, про те ситуации управленческие, которые требуют тех или иных схем.

Яшенкова. Так мы про нее даже не разобрались...

Сазонов. Прошу прощения, что началось? Началось обсуждение этих ситуаций и т.д. Дальше, в реплике, что очень интересно говорится, что это не просто сами по себе ситуации, а ситуации деятельности в определенном коллективе, когда нужно организовать коллектив, довести до сведения начальства и т.д. то есть это проблема коммуникативная, управленческая. Но она все время должна вывести нас на схемы. Поэтому просто противопоставить, сейчас скажем, эти ситуации, эти схемы велосипеду – нас никуда не продвинет.

Яшенкова. Я не предполагаю противопоставить, я вынуждена обсуждать ситуацию. Потому что пока мы не обсуждаем ситуацию, центральную проблему, центральную ситуацию, которая заставляет Людмилу схематизировать. А зачем? В какой ситуации? Потому что если это организационно-коммуникационная задача...

Сазонов. Нет ситуации. Показано, что есть сдвигка управленческих стратегий, показано по истории 3. Корпоративная, проектная и т.д. Доведено до сегодняшней ситуации, которую она определяет как ситуацию работы с неопределенным временем. И дальше она показывает, каким образом в рамках этого можно работать, если время брать циклическое, линейное, нелинейное. Какая центральная мысль здесь присутствует, которая вам мешает обсуждать этот доклад?

Яшенкова. Я не понимаю, в чем задача? Потому что в рамках всех имеющихся представлений все понятно. И в чем проблема?

Сазонов. Что понятно? Проблема только одна. Если есть эти управленческие ситуации, достаточно похожие на действительность, то спрашивается, почему с ними начинают работать схемно и какие схемы, необходимы ли они, откуда они берутся, и что за схемы, которые вынуждают нас работать? А второй вопрос, который все время остается за скобками, заключается в следующем: А методологи вообще какое отношение к этому имеют? Они вообще способны понять эту действительность? Способны отнестись к ней? Способны развивать деятельность, схематизацию и управленческое... и т.д.

Яшенкова. Если бы доклад назывался «Обзор управленческих схем», то тогда я бы с вами согласилась. Но мне показалось, может быть, я придумываю... Людмила, вы не могли бы пояснить? Я-то услышала там...

Сазонов. Название есть название. Есть содержание доклада, оно понятно.

Яшенкова. Я тоже ведь была на обсуждении в Фонде, на половине. И помню, что там постоянно присутствует этот пафос, когда Людмила пытается прорваться к некой задаче, которая перед ней как перед директором по стратегическому развитию

стоит, и ее невозможно схватить традиционными представлениями и схемами управления. Вот я считаю, что это интересно. Но мне кажется, что – заканчивая это обсуждение – недостаточно четко, все-таки, схвачена она для того, чтобы начать разворачивать работу техническую.

Сазонов. Спасибо. Я думаю, что дискуссию на этом можно закончить, потому что ее можно перенести в Фонд. А здесь есть реплика, которая давно... У нас с вами, мы должны перейти к следующему докладу без 15 двенадцать. Времени у нас, соответственно, где-то минут 15-20. пожалуйста.

Сорокин. Мне показалась довольно интересной самая концовка доклада. И там была сказана одна ключевая мысль, ключевой вопрос, который я сейчас попытаюсь схватить на доске, с моей точки зрения, он может несколько прояснить сам пафос доклада.

Вот смотрите, с одной стороны, – я возвращаюсь к концовке – в ситуации работы с неопределенным будущим, вспомнив старую поговорку «Делай, что должен, и будь, что будет», и как бы, в частности, речь шла о действиях в условиях неопределенности как о реализации некоего принципа, которому, в общем-то все равно, что происходит вокруг. Это принцип раз. С другой стороны, когда речь зашла буквально через пару предложений о том, как это все реализуется на деле, было произнесено примерно следующее. Хорошо, и: «Своим довольно большим достижением я считаю то, что в компании начали работать с планом А и планом Б», – тоже было такое. Здесь такая некая развилка по ситуации, здесь так и пишу: план А и план Б.

Сазонов. Костя, а что вы сейчас делаете? Вы кто и что вы хотите нам донести? Можно сразу мысль?

Сорокин. Сразу мысль примерно такова, что в самой концовке доклада сказано три принципиально разные вещи,

которые, вроде как, по моей гипотезе должны состыковываться за счет этой самой схемы управления. И дальше есть вопрос к докладчику. С его точки зрения схема управления про то или?..

Сазонов. Костя, вы будете делать свой доклад со своей схемой управления, связями и т.д. Давайте обсуждать докладчика, ладно?

Сорокин. Я обсуждаю докладчика. Понимаете, я могу...

Сазонов. К докладу, ближе к телу.

Сорокин. Ближе к телу. Еще раз, в самой концовке доклада прозвучало три... чтобы была некоторая законченность, давайте, третий пункт, что это все происходит в контексте развития. И как бы это во многом ради развития делается. И дальше вопрос: верно ли, что все эти три точки должны стягиваться за счет некоторой управленческой схемы, вы ее ищите?

Голубкова. Я на этот вопрос не могу ответить или могу ответить и да, и нет, потому что мне инструментарий методологических схем не очень известен. Именно поэтому я к вам пришла как ваша соседка снизу, уже эту метафору я на одном из своих докладов в Фонде использовала. Вот есть определенные уровни мыследеятельности и осмысления окружающего мира. И в принципе, считается, и во многих текстах методологических впрямую написано, что методология по отношению к управлению находится в верхней позиции. То есть это квартира в доме, которая надо мной, над управленцем. И я как ваша соседка снизу пришла и делюсь с вами данной ситуацией. Вы можете мне сказать так, что, вы знаете, в вашей ситуации управленческой и ваша классификация управленческих схем нас вообще не интересует, у нас своя жизнь, спасибо, конечно, что пришли, рассказали, но это не наше. Может быть и какая-то иная ситуация. Я не случайно все время ссылаюсь на то, что у вас к этому явно сформировалось какое-то отношение, я это вижу

просто по реакции зала. Но я не могу ответить. Если бы я могла ответить на вопрос «Что я хочу?», я бы это прямо сказала, либо вообще даже с этим выступлением проблемным и не затевалась. Поэтому мне кажется, вопрос не очень правомерен. Это вам решать.

Сазонов. Понятно? Ответ очень простой: Это вы, методологи, должны ответить, надо стягивать в одну схему управление или не надо. И поэтому у меня просьба, чтобы методологи решали свою задачу и свою функцию по отношению к этому докладу.

Пожалуйста, там был вопрос.

Мрдуляш. Павел Мрдуляш. Во-первых, большое спасибо за интересный доклад. По крайней мере, для меня он был очень интересен и дал очень много пищи для размышления. У меня не вопрос, у меня, скорее, некая такая фиксация. Вот когда вы рисовали схемы, там, фактически, за каждой такой схемой – она состоит из двух слоев. Один слой, это понятие о времени или представление о времени, которое в него запечатано, а второе уже, управленческое действие, которое накладывается на эту структуру времени. Вот линейное время, ось времени идет слева направо, а на нее накладывается изменение разных характеристик, которые управленец регулирует. Или циклическое время. Там понимание времени другое, и структура времени заложена туда другая. Но она там тоже есть. А на нее накладываются управленческие действия. Или дерево целей. Там вообще время как событие. То есть там нет привычного отсчета, который по часам идет, а есть просто набор событий, и, собственно говоря, это структура времени, и на нее накладывается, опять же, управленческое действие, работающее с этими событиями, которые задают структуру времени. И в этом смысле, когда вы задаете вопрос о возможности работы с

неопределенным будущим, за этим же стоит вопрос о том, каким образом мы выхватываем структуру времени, когда будущее неизвестно? То есть неизвестен ни набор событий, ни некая повторяемость – вот нет у нас способов ее схватить. И вы же закладываете туда отказ от времени линейного и т.д. Поэтому для того, чтобы – это не вам вопрос, это мне вопросы для дальнейшего размышления – работать с подобного рода структурой времени, не таким, определяемым не так, как определяется иначе, как вы уже знаете, вот другой способ определения времени. Мне кажется, ни одной методологической схемы на сегодняшний момент, которая работала бы с таким чисто вашим представлением, случайным временем, со случайностями. То есть когда мы заранее знаем, что мы не знаем. То есть у нас полный хаос некий. Ни одна из существующих методологических схем, по крайней мере, я не знаю, не может дать возможность отобразить такую структуру времени. Очень интересный доклад, спасибо.

Голубкова. Я хотела бы просто краткую реплику по этому поводу. Вот то, что Мария говорила, и что сейчас прозвучало, мне кажется, это связано, и это дает возможность мне лучше понять, что я, на самом деле, хотела вам сказать. Что да, действительно, можно строить себе разные образы ситуаций и считать, что эти образы правильные. Но я прихожу к тому, что даже видение, когда оно у разных людей в компании не совпадает просто по причине культурном и прочим, оно рождает вот эту неопределенность будущего. Возможно, что будущее не так страшно и с ним можно работать. Но вопрос увязывания видения, это тоже вопрос для схематизации. Причем, кроме как схемами эту проблему, о которой я сейчас говорю, не решишь. Текстами ее не описать.

Сазонов. Мне кажется, очень важное было замечание у Павла, оно для нас для всех. Ведь вопрос заключается в следующем: мы просто оцениваем эти схемы либо считаем, что методология может поучаствовать в их развитии, тем самым поучаствовать в развитии управленческой деятельности? И по моему, заявка была именно на такое участие, то есть на совместную деятельность, оценку, анализ и развитие этих схем для управления. Пожалуйста.

Грязнова. Добрый день. Юлия Грязнова. Поскольку уже без 15 двенадцать наступило, то я постараюсь очень быстро. Во-первых, мне кажется, если мы говорим про неопределенное будущее, то явно это не одна схема. Просто из логики это явно не одна схема, и поиск одной схемы – это не очень продуктивно. Второе, в общем, есть прецеденты работы с неопределенным будущим, и примерно понятно, что за тип базовых схем, не одной, но что за тип этих схем, это схемы совсем по базе топические, а дальше более в его видовом выражении схемы фрактальные. И наконец, третье, наверное, самым интересным было бы обсудить – не здесь, а вообще по отношению к Вашему докладу – ту методологию с неопределенным будущим, которая детально прописана именно вплоть до методик (потому что первый Ваш вопрос был методическим), которые прописаны Сергеем Борисовичем Переслегиным. И я за этот год на двух совершенно разных сферах деятельности смогла посмотреть, как чудесно это работает. И мне кажется, если двигаться, то у нас есть прямо такой кейс, описанная методология, прописанная шаг за шагом, вплоть до тренинга она переведена, можно с этим работать. У меня все.

Сазонов. Два последних вопроса.

Молодцов. У меня действительно вопрос. Олег Молодцов. Сначала вопрос, потом короткое совсем замечание. Мне

показалось, Людмила Георгиевна, что когда Борис Васильевич Вас немного перебил с замечанием по регламенту ведения, Вы обозначили мысль, тему о разности специфики зарубежных и отечественных компаний и персонала. Что-то в этом роде. Если можно, я сейчас завершу, вы вкратце поясните, что вы хотели сказать, по-моему, она не была завершена, эта мысль. И второе, я выскажу замечание, противоположное в какой-то степени только что высказанному. Мне кажется, что, может быть, и можно какую-то общую схему и модель найти, и разница-то где? Меня немного зацепило в сообщении, что как-то жестко оказались разграничены две ситуации, то есть есть будущее – нет будущего. Наверное, есть какие-то переходные моменты, и быть может, это быть может объединено в какой части? Мы всегда, что-то делая, отталкиваемся от прошлого. И очевидно, что можно поискать разницу в масштабе рассмотрения, то есть в учитываемом диапазоне. То ли когда есть длительные тенденции, и мы можем учитывать, скажем, последние 2 года и планировать на два года вперед, или когда мы можем планировать на один день, но схема внутри одного и другого может быть – я сейчас предполагаю – в чем-то и схожей. Спасибо. Хотелось бы по первому вопросу короткую информацию.

Голубкова. Уточните, пожалуйста, что именно вам хотелось бы, чтобы я?..

Молодцов. Просто, по-моему, вы упомянули о некоторой разнице в специфике работы зарубежных и отечественных компаний или персонала, я вот недопонял. Если вы хотите что-то сказать, было бы просто интересно, учитывая ваш опыт, услышать.

Голубкова. Я хотела сказать следующее, что в западных компаниях в связи с тем, что здесь, на территории России оперируют нижний их уровень, а верхний весь находится в штаб-

квартирах за пределами России, безусловно, уровень осмысления, в том числе и схематизации, который применяется, выше. Но меня как раз интересует работа в российских компаниях, потому что мы имеем ситуацию, когда большинство российских компаний находится в ситуации кризиса, но не экономического, а затяжного управленческого. И построенные, выросшие, фактически, как общинные структуры, наследуя частично советский опыт, эти компании сталкиваются с ситуацией, когда ни советский опыт не могут толком применить, потому что верхушка, как правило, устроена кланово-общинно, а общинная структура вообще противится развитию как таковому и стремится сохранить стабильность, это я пыталась показать на одном из первых слайдов про циклическое время. И ситуация российских компаний, на мой взгляд, и для управленца – ищущего, естественно, – и для методолога гораздо более интересна. Потому что видно, что здесь мы ничего не можем напрямую наследовать либо применять, а можем строить какой-то свой способ осмысления деятельности и вообще реализации деятельности по развитию. Слово «развитие» я употребляю с большой опаской, потому что я знаю, что в методологии развитие трактуется – по крайней мере, что мне удалось видеть и читать – в разное время развития самой методологии разным образом. Я под развитием понимаю некоторый органический процесс жизнедеятельности компании, чтобы было понятно, куда мы можем вставлять некоторый искусственные или полуискусственные приемы и технологии. Насколько успешно, это другой вопрос.

Сазонов. Я только хочу обратить ваше внимание на следующее. Ведь докладчик говорил относительно трех стадий развития этой управленческой мысли, начиная с проектного подхода, корпоративного и дальше уже к сетевому, связанному с

временной неопределенностью. Но ведь проблема заключается в следующем, что переход к последнему этапу вовсе не снимает все предыдущие. И те схемы, которые были отработаны, те проблемы, которые при этом возникали, никуда не делись, они просто погрузились в более широкую и более сложную рамку. И больше того, даже когда обсуждается эта последняя стадия, то говорится о циклическом времени, о линейном времени и вот нелинейном уже, собственно, неопределенном. Поэтому мне кажется, что нам не нужно зацикливаться именно на этом последнем пункте неопределенного времени, потому что проблематика касается всех трех этапов и всех трех типов схематизации, которые при этом присутствуют. Хорошо, последний вопрос.

Флямер. Михаил Флямер. У меня будет две связанные реплики. Одна про ситуацию такого размышления докладчика, а другая про организацию общей дискуссии по отношению к теме схематизации. Я хочу обратить внимание, что в конце своего выступления Людмила рассказала о том, какое впечатление на нее произвела работа Попова и Щедровицкого, написанная по материалам выборов на РАФе. И из этой работы Людмила извлекла тезис, который относила к своей профессиональной деятельности, что компетенция управленца – это не планирование достигнутого, это создание того видения, из которого формируется новый остров или регион деятельности (своими словами передаю). В общем-то, эта реплика резко поменяла предмет разговора, потому что докладчик начала говорить про то, что она занимается изменением собственной деятельности как профессионально действующего управленца. И в ее траектории есть – здесь слово «будущее» я тоже метафорически употреблю – место для той деятельности, которую еще только нужно сформировать и ее осуществлять,

чтобы состояться в профессиональном управленческом качестве. На мой взгляд, принципиально важный предмет обсуждения, а именно, что собой представляет деятельность управленца, без которого нам не обойтись, потому что... знаете как? Тезис о том, что схема – инструмент, вообще-то говоря, он про то, что а что обсуждать инструмент, не обсуждая его употребления? А следовательно, где он употребляется и в какой деятельности он употребляется? И мы автоматически переходим к необходимости ставить вопрос о том, под какую управленческую деятельность это инструмент, в чем ее суть и смысл? А дальше мы попадаем в следующую ситуацию, потому что есть такой парадигмальный тезис в работе 1937 года заявленной одного американца Честера Бернера, работа называется «Функции руководителя», где он сфокусировался на том, чтобы выделить, в чем же, собственно говоря, специфическая работа руководителя состоит в организации. Отсюда название такое «Функции руководителя». И один из тезисов, которые он положил, он состоит в следующем, что это обеспечение функционирования организации. И вокруг этого, то есть вокруг построения самой модели функционирования организации много что было построено. Инструменты, обеспечивающие такую работу руководителя, дальше возникли. Теперь, вообще говоря, изменить этот тезис на парадигмально иной еще нужно. Нужно дать ответ на этот вопрос. И мне кажется, что ваша версия, что тема времени – и именно времени как нелинейного, а может быть и что-то сверх того, это ход в ту сторону, вообще говоря, обсуждения, каким другим ответам на вопрос о том, в чем «функции руководителя» или в чем управленческая деятельность состоит, пользоваться для своего движения. И к какому ответу на этот вопрос нужны схемы?

Теперь, это моя первая Реплика. Мне кажется, это часть доклада, поскольку доклад как бы был про схемы, поэтому эта часть обсуждения не состоялась как таковая, можно так сказать. В этом трудность разговора. И здесь я перехожу ко второй реплике по поводу вообще, как обсуждать эту действительность, схематизацию. Потому что один из методологических принципов, и здесь, мне кажется, точно мы в него стукаемся лбом, состоит в необходимости использовать различие смысла и содержания. То есть когда мы говорим что-то, например, про рисунок Шухарта-Деминга, есть вопрос о том, каков смысл этого рисунка, есть вопрос о том, каково содержание этого рисунка? И не учитывая различие смысла и содержания, в этом один из методологических и традиционных императивов, различать смысл и содержание, невозможно добраться до того, что такое схема. Просто если этого не учитывать. А смысл есть характеристика, связанная с тем, как вы употребляете эту организованность. Возвращаясь к своему началу, деятельности, в которой вы употребляете эту организованность, смотри весь мой первый пассаж про раскрытие вопроса про саму парадигму управленческой работы. Поэтому, мне кажется, мы столкнулись с тем, что при такой организации разговора, когда предложено фокусироваться на схемах, мы до схем не добираемся, потому что нам нужно применять различие смысла и содержания. А смысл этих образований заставляет нас менять сразу же предмет, и обсуждать, в какой деятельности это употребляется. Поэтому у меня тут понимание, что мы... может быть, мы потому и не двигаемся, как Вы, Борис Васильевич, в начале говорили, а занимаемся, занимаемся схемами, но как-то что-то не двигаемся. Может быть, организация пространства такова?

Сазонов. Мне только непонятно, Миша, к кому Вы обращаете эти реплики и эти вопросы. Потому что вообще-то,

как сказал Павел, это все вопросы к нам самим как к методологам.

Флямер. Поэтому Вы совершенно правы, я себя не исключаю из адресатов этого выступления. Но я и Вас не могу исключить.

Сазонов. Это прекрасно и это означает только одно. Спасибо большое за доклад и за обсуждения, мне кажется, что просто начата очень важная тема, что мы никак не можем обойтись и тем, что было на Фонде, и сегодняшним докладом. Вот проблема управленческих схем и участие методологов в этом либо со своими схемами, либо с аналитикой, критикой развития этих схем и т.д. – важнейшая задача. Задача, грубо говоря, №1, и я надеюсь, что мы ее продолжим на работе в Фонде, и руководители Фонда эту информацию до желающих доведут. Поэтому прошу прощения тех, кто не смог сказать сегодня то, что он хотел, но такая возможность будет предоставлена. Спасибо за первый доклад.

Об интеллектуальной иерархии

*Заключительное заседание организационной группы
18 ноября 2010 года*

Голубкова. Когда мы предъявили первый раз замысел семинара, то в качестве первого шага мы предполагали выделение в методологии некоторого корпуса понятий, техник, способов, которые относились бы к базовым или элементарным, и мы бы могли, в принципе, говорить о том, что их можно передать управленцам в качестве условия установления коммуникации между методологией и управлением. Это было в самый первый раз.

Последние два раза и те обсуждения, которые у нас были с Михаилом (как организаторы мы это обсуждали между собой), подвигли меня к тому, что я бы стала обсуждать в первую очередь нулевой шаг – это установление правильного взаимопонимания между представителями методологии и управления. Я здесь из позиции управленца буду говорить, которую я занимаю и буду продолжать занимать.

Я считаю, что методология находится **над** управлением в смысле иерархической интеллектуальной структуры, в иерархии, где управление внизу, а методология наверху. И все попытки поставить методологию куда-то в другое положение по отношению к управлению ведут к ее разрушению. Какие это попытки? Например, приравнять методологию и управление или сделать их равноправными в отношении других областей (такие попытки были не здесь, но в публикациях), поставить методологию зависимой по отношению к управлению (в разных видах консультирования).

Осознание методологии как того, что управленец принципиально видеть не может, потому что это другой иерархический уровень, и может нас подвести к тому, как методология должна в головах людей и в виде институтов занять свое место. Сейчас у меня нет оснований говорить о том, что управленец испытывая какие-то проблемы, для него и с его точки зрения неразрешимые, готов пойти к методологу, готов обратиться, и, даже если он готов это сделать – что методолог и управленец найдут правильный контакт.

Именно поэтому возникает вопрос: каким образом вилку в розетку можно воткнуть, чтобы пошел этот ток? Для этого должны быть созданы некоторые условия, и это тот шаг «ноль», о котором я сейчас говорю. Поэтому задача – продумать форму взаимодействия между методологией и управлением, исходя именно из этого принципа иерархической структуры, где заранее управленцу неизвестен этот уровень, и он не понимает принципиально, что там происходит, и понимать не должен.

Теперь несколько замечаний. Замечание первое. Системный и кибернетический подходы не адекватны для нашей задачи, и мы должны к этому подходить как к гуманитарной науке. Вся современная управленческая среда живет в ситуации сциентистских моделей, где никакой иерархии нет. Вся литература по бизнесу, которую мне удавалось читать, на разных языках, она вся *science generated*, вся происходит из взгляда на управление как на *science*.

Замечание второе. Мы сейчас живем в ситуации, когда общество абсолютно гомогенно. Полностью гомогенное общество, где нет иерархий, о которых я говорю, описал в частности Зиновьев в «Зияющих высотах». Там народ и партия едины, это верно на 100%. И, наверное, для нас это верно сейчас на 200%. Конечно, в советском обществе ситуация была сложнее.

Но мы сейчас живем в ситуации, когда действительно иерархии нет. Начальник и подчиненный, как мы видим из нашей политической, экономической и прочей жизни, они взаимозаменяемы, это шарики, которые могут быть положены в любом порядке.

Мне кажется, что стоило бы обсуждать как нулевой шаг установление вот этого первичного взаимодействия, первичного контакта управленца и методолога в той стандартной форме, в которой оно всегда существует в иерархических структурах, а именно в виде **чуда**, которое методолог демонстрирует управленцу. После чего управленец понимает, что для него то, что делает методолог, – это **тайна**, он не знает, как методолог это делает, но видит это чудо. Тогда у управленца возникает такое понятие как **авторитет**, уважение по отношению к методологу, и этот же авторитет уже как некоторый механизм по отношению к управленцу возникает у методолога.

То есть тайна здесь – это взгляд снизу вверх. Авторитет – это механизм управления в иерархических структурах с точки зрения гуманитарного подхода. Если эта иерархия схлопывается, и мы опять возвращаемся в ситуацию, когда все шарики и и все взаимозаменяемы, когда методолог в позицию консультанта становится, в сервисную функцию, то эта триада, к сожалению, превращается в фокус. Тайна становится секретом, который можно как-то попытаться разгадать. А вместо авторитета появляется принуждение. Часто управленец воспринимает методолога как фокусника. Я говорю из той ситуации, в которой я сама была много раз: мне кажется, что все методологические схемы – это фокусы, которые сейчас можно разгадать, и как бы все будет хорошо. Я это специально утрирую, чтобы свой тезис подчеркнуть. И управленец тогда может сказать так: «Расскажите

нам про схему, мы ее поймем, и мы сами все сделаем». Вот это принципиально невозможно в иерархической структуре.

Теперь что можно сделать на семинаре и что я предлагаю обсуждать в ближайшие разы. Это механизм чуда, которое методолог может продемонстрировать управленцу и должен. Это качественное отличие деятельности, когда нельзя потренироваться, нарисовать 150 схем и стать таким же, как методолог. Должно быть обязательно качественное отличие в деятельности, когда управленец признает существование иерархии возможностей, и она становится для него зримой. Причем не вербальным путем, скорее на уровне ощущений.

Здесь нет ничего психологического и ничего мистического. Я это говорю в терминах последовательности определенных шагов. То есть я тут не призываю делать какие-то вещи, которые это чудо превращали бы в фокус. Должно быть по отношению к управленцу, к его деятельности предъявлено что-то такое, что управленец принципиально сделать не в состоянии на том уровне, на котором он находится. Если этот управленец выходит на другой уровень и начинает это делать, он перестает быть управленцем и начинает быть методологом. Но мы говорим о том, что все на своих местах в этой иерархии. Я настаиваю на том, что чудо – это предъявление. Это не объяснение кухни, а это дегустация блюда. Потому что нас, управленцев, интересует именно само блюдо. Как его готовили, кто над ним старался, как повар себя чувствовал – это не интересует.

И, собственно, в содержание семинара я предлагаю вложить следующие... даже не темы, а скорее поводы для обсуждения. Какое чудо методолог может предъявить управленцу? Что заведомо есть чудо? Здесь есть люди, которые участвовали во многих проектах, в играх и могут рассказать, что у кого и где получалось. Может быть, не у них, но были ситуации, в которых

они это видели, и для них это тоже в какой-то степени было чудо. Для вас, я к вам обращаюсь.

Из этого материала можно вычленишь те части методологии, которые могут задействованы в том, чтобы продемонстрировать именно эти чудеса в управленческой среде. А вот когда мы это соберем и проанализируем, то мы попробуем, как это работает сейчас. Даже можно пригласить управленцев, у которых есть потребность в том, чтобы разобраться со своими проблемами, и на них просто посмотреть, работает это или нет.

Флямер. У меня вопрос. Вопрос первый такой. Правильно ли я понял, что в основание работы семинара Вы предлагаете взять эту, так скажем, проблему выстраивания какой-то конструктивной связи между управленцем и методологом?

Голубкова. Да. Это не просто связь. Это первичный контакт, это, я бы сказала...

Флямер. Но это уже детали этой связи.

Людмила. Да, необходимое условие начала связи. Между позициями.

Давыдова. Само слово «связь» непонятно здесь. Что такое связь?

Флямер. Ну, взаимодействие.

Людмила. Взаимодействие.

Михаил. Здесь есть ряд синонимов. Взаимодействие.

Теперь... Мы сейчас находимся на третьем обсуждении по организации семинара. И этот тезис, что в основание семинара, работы нужно положить именно этот вопрос про то, как же возможно взаимодействие, выносился с самого начала. Есть ли какие-то другие точки зрения на уместность? Ну, на Ваш взгляд.

Людмила. На мой?

Михаил. Да. Это обсуждали, вот это предложение обсуждалось? На самом первом семинаре, на втором. Другими,

здесь кто сидит. Или оно так не было услышано, и поэтому Вы его в третий раз повторили?

Людмила. Я объясню, почему я его повторила именно сегодня и в развернутом виде. Потому что когда мы собирались в первый раз... Второй раз оно не звучало, это я точно помню. Оно звучало в первый раз впроброс. Потому что все наши обсуждения за последний месяц показали, что мы по причинам, о которых я тут сказала (иерархического характера, надеюсь), находимся на абсолютно разных позициях. И я мучительно искала тот способ, который позволил бы нам эти позиции начать совмещать. Потому что просто из позиции управленца, слушая обсуждение, я понимаю, что я никуда не продвигаюсь.

Возможно, это у меня такой недостаток, другой бы человек куда-то продвинулся. Но я подумала о том, что должно быть что-то, какая-то одномоментная ситуация, которая делала бы возможным именно вот это взаимодействие. Оно не возникает из обсуждений, из разговоров, из объяснений. Оно возникает из некоторого действия, которое происходит и которое может осмысляться нижележащими уровнями, в данном случае управленческим уровнем. Но если это по-настоящему затрагивает управленца, и он понимает, что через это он получает себе помощь, то дальше можно делать все остальное. Просто объяснение им, что методология имеет для управления определенные инструменты, – этот номер не проходит. Нет того авторитета как механизма проведения дальнейшей работы с управленцем. Авторитет может быть другого рода, что, например, человек может быть старше, у него могут быть степени, у него может быть какой-то научный бэкграунд...

Флямер. Это все еще ответ на мой вопрос? Или уже...

Голубкова. Нет, это ответ на вопрос, почему я на этом так акцентируюсь.

Флямер. А я не это спросил.

Голубкова. А что?

Флямер. Я спросил: это Ваше предложение обсуждалось кем-то раньше или нет?

Голубкова. Я его делаю сейчас в таком виде, чтобы это можно было обсудить и принять решение. А вот в таком виде это предложение не было сделано и поэтому оно и не обсуждалось как предложение. Это ответ? Или опять не поняла?

Флямер. У нас с Вами разная картинка того, что происходит. Я считаю, что это предложение уже обсуждалось, и повторять его в третий раз – это значит... Просто так уже не очень хорошо. Лучше учитывать при этом точки зрения, высказанные на его счет. Ну, чтобы коммуникация была. А то мы говорим про контакт, про взаимодействие, а оно же начинается с того, что мы друг с другом разговариваем.

Голубкова. Я считаю, что оно не обсуждалось. Я еще раз скажу, что в первый раз я о нем просто сказала походя. Все остальное обсуждение привело меня к тому, что...

Флямер. ...его необходимо повторить.

Голубкова. Нет. Я вижу как проблему отсутствие контакта – раз. И я вижу вторую проблему – отсутствие возможности наладить контакт. И я хотела бы обсудить ту ситуацию, которая для меня является значимой в данный момент, что контакт не наступит никогда теми способами, которыми мы его пытаемся наладить. Не потому что я не хотела бы участвовать в этой коммуникации, а потому что способами, которыми это налаживается, это не налаживается. Вот это та проблема, которую на третий раз я и выношу. Первый раз она не была очевидна, поэтому даже если я что-то на эту тему говорила, я говорила в совершенно другой модальности, я говорила, что «возможно». А сейчас я говорю в модальности «нужно».

Давыдова. Правильно ли я Вас понимаю... Поскольку я первый раз меня не было. Вы третий раз собрались, а я ни на первом, ни на втором не была. Правильно ли я понимаю, о каком контакте идет речь... Ведь собравшиеся здесь люди, если о тех, которые здесь, то они методологи. Значит, что, нет контакта между методологами? Или Вы предполагаете, что кто-то из них одновременно управленцы, и тогда между кем и кем нет контакта? Это мой один вопрос. Потому что я просто не понимаю тогда, что вы обсуждаете, почему в два семинара, которые прошло, вы о чем-то не договорились, про что-то, и повторяете это в третий раз? Как методологи между собой не договариваются я, вообще говоря, знаю, но это к управлению пока не имеет отношения. Это раз.

А второе... Так, как я поняла Вашу установку, то меня интересует, какой материал, на каком материале это может... Может, каждый привнесет этот материал в виде кейсов или еще чего-то, где такого рода отношения возникали. И вот там, может быть, можно обсуждать, если на кейсах, какие там возможны отношения: иерархия, скрытая иерархия, методолог, он скрывается и в маске, или он друг, или он управленец сам по отношению к управленцу? Если вы вот это хотите обсуждать, там надо разбираться, действительно. Как правило, управленец его не примет, потому что ты не знаешь, что делать.

Значит, какой ход, так я Вас поняла, Вы, видимо, думаете... Какой ход тогда должен проделать методолог, чтобы в него не кидалидохлыми крысами, а приняли какое-то его действие как чудо? Причем какое – я тоже не понимаю. Потому что Вы говорили о правильном понимании, я не знаю, что такое правильное понимание и слов таких не знаю. Это между нами, девочками, методологами говоря. Поэтому я спросила про связь.

Реплика. Людмила себя не методологом определяет в этой ситуации, а управленцем.

Давыдова. Вот. Но если методолог не может выступать в иерархической связи, то о каком вообще правильном понимании может идти речь? Там вообще нет понимания и, наверное, не должно быть. Там действительно какие-то другие схемы должны работать, не понимающие. Он ничего не поймет, управленец, а если поймет, то все отбросит тут же. Мне так кажется, исходя из моего небольшого опыта. Поэтому что вы обсуждаете?

Голубкова. Я могу ответить?

Давыдова. Наверное. Если можно.

Голубкова. Галина Алексеевна задала несколько вопросов, и я попытаюсь ответить на каждый вопрос. Я их насчитала четыре, может быть, вы насчитали больше.

Какой контакт? Вообще семинар задумывался как восстановление или установление, построение связей между методологией и управлением. И все участники, кто сюда пришел, и которые читали бумажку – замысел семинара и уточнение к замыслу семинара, которые были присланы к предыдущим семинарам, исходно согласились с посылкой, что связь эта либо недостаточна, либо отсутствует. И я это повторять не буду, достаточно времени этому было посвящено. Поэтому речь идет о том, что методолог должен как-то работать с уровнем управления.

Почему меня это волнует – потому что с управлением сейчас, с управленцами никто в интеллектуальном плане не работает. Я неслучайно сказала, что вся работа с управленцами построена по принципу физики или химии, что управленцы – это шарики, которые, если расположить в определенном порядке и дать им определенные простые методы работы, справятся со своими задачами и начнут работать. Это то, что сейчас существует в виде

такого широко распространенного консалтинга. У методологии, как мне представляется, есть какой-то багаж, который можно применять в отношении управления. И задача в том, чтобы этот багаж можно было как-то освоить. Это про контакт, почему он должен происходить. Это мой ответ, который на данном этапе я могу дать в таком виде. Какие кейсы?

Давыдова. Я спрашивала, на каком материале можно это разбирать.

Голубкова. На каком материале можно разбирать. На материале того, когда управленцы почему-то начинали методологам доверять, по какой-то причине устанавливался этот контакт. По какой причине – надо выяснять. Мне кажется, что этой причиной было то, что управленец понимал, что, да, человек или люди, которые к нему пришли, они что-то делают такое, чего он принципиально сделать не может.

Дальше. Вы спрашивали, какой ход употребить. Про ход я сказала. С моей точки зрения, единственный ход – это демонстрация своих чудесных возможностей.

Давыдова. Людмила, я правильно Вас понимала, что Вы его называете «иерархическим»? Я так нарисовала, что методолог по отношению к управлению находится в другом пространстве, и отношения между ними иерархические.

Голубкова. Я на этом настаиваю. Вот в первый раз я на этом не настаивала и даже во второй особо не настаивала. Сейчас я на этом настаиваю, что это именно иерархия, причем иерархия, не обусловленная должностями, званием, даже возрастом. Это иерархия, которая реализуется через то, что человек безоговорочно идет за кем-то. Можно обсуждать, что не все здесь методолог может реализовать, то есть там есть и признаки манипуляции... Но это мы не обсуждаем. Я здесь отбрасываю психологическую составляющую.

Достаточно в мировой практике случаев, описанных в виде канонических текстов, когда, например, галилейские рыбаки все бросили и пошли за Иисусом Христом. Извините за такой пример. Почему-то они оторвались от своих удочек и лодок и за ним пошли. Вот что-то он такое сделал... Не сказал, не объяснял, не рисовал, а сделал – и описано, что. Вот этот ход и хотелось бы обсудить. Здесь вопрос о действиях – какие действия должен сделать методолог. Вот такой мой ответ. Дальше я готова свою точку зрения пояснить.

<...>

Голубкова. И методологическая, и управленческая деятельность – это, безусловно, деятельность людей, индивидов. Но индивидов не конкретных, а мы обсуждаем некоторую типовую деятельность определенных групп индивидов, которые поставлены в определенные позиции. При этом отдельный человек, отдельный индивид может демонстрировать совершенно разные типы деятельности, типы поведения, может быть встроен в абсолютно разные социальные и психологические ситуации.

В данном случае я специально заостряю, что с точки зрения управленца появление там методолога наравне с консультантом по налогообложению, по аудиту, по отчетности, по стандартизации должно ему дать основание сделать выбор, почему он методолога должен слушать. Почему он должен слушать специалиста по налогам, консультанта – очевидно: иначе он либо в тюрьму сядет, либо денег лишится. А вот почему он методолога должен слушать? Вот у меня вопрос. Потому что методолог говорит, что он обладает каким-то тайным знанием? Но сказать, что ты обладаешь тайным знанием, мало. Управленец даже может согласиться: «Да. Продемонстрируйте тайное знание». Вот в этот момент и происходит смычка.

О деятельности управленца

Третье заседание. 27 декабря 2010 года

Голубкова. Я как раз здесь согласилась бы с Сергеем Ивановичем, что ему надо дать слово. И вот то, что я сейчас буду говорить – это, возможно, то, к чему именно Вы, как докладчик и как человек... я затрудняюсь вот Вас назвать методологом, я пока не знаю, что такое методолог, работающий управленцем, и я Вас называю человеком, работающим с управленцем, фигурой, работающей с управленцем.

Давыдова. Похожий на методолога.

Голубкова. Напоминающей методолога.

Почему я так аккуратно говорю? Потому что смысл вообще нашего семинара в том, что мы пытаемся здесь управленца видеть не как кролика, над которым производятся некоторые опыты, или не как уголок Дурова, где этих кроликов дрессируют, а как некоторую, среду, сообщество, с которым надо иметь дело.

Розин. Приходится иметь дело.

Голубкова. Ну, надо, да. Вынужденно, возможно, не хотелось бы с ними иметь дело, но вот надо иметь дело. И здесь я пытаюсь имитировать управленца. Я постоянно говорю, что я занимаюсь имитацией, как мне кажется, не всегда удачной, потому что я-то в своей работе – именно управленческой – уже давно перешла к методам, которые не описываются чисто управленческими схемами. Для меня это пройденный этап. У меня был доклад даже по схемам в бизнесе², и совершенно очевидно, что бизнес-схемы имеют право на жизнь и очень

² Доклады на семинаре по схематизации 18 и 25 мая 2010 года. Презентацию см. на <http://www.fondgp.ru/lib/mmk/78/>

интересны для разбора, но они не исчерпывают всего богатства ситуаций и задач, которые встают даже в малом и среднем бизнесе. Поэтому для меня очень важен был Ваш доклад³ как презентация, а именно – предъявление того, что есть проблема, которая на нашем семинаре была обозначена в самом начале. То есть мы не ошиблись с Михаилом, когда затеяли этот семинар. Ну, потому что мы с ним договаривались, что будет обсуждаться, и Вы подтвердили нашу гипотезу о том, что есть проблема взаимодействия методолога и управленца. Даже я, хотя я имитирую управленческую позицию, я нахожусь чуть-чуть выше. Я не знаю, насколько; это нельзя измерить, там ничего нет, куда я вылезла, потому что до методологии еще плыть да плыть, да я туда и не собираюсь плыть. Мне надо определить вот это пространство, или область, или слой, или что-то еще, где действительно эти фигуры могут встретиться. И с этой точки зрения доклад исключительно богат. Я с большим удовольствием его перечитывала. Поэтому оформление общей проблемы, я считаю, состоялось: отвечая на вопрос, поставленный Михаилом в начале семинара. Ну, оформление в том смысле, что проблема есть. Мы ее зафиксировали вот прямо на Вашем докладе.

А вот вопрос второй: каковы должны быть цели и планы работы Сергея Ивановича на семинаре – мне кажется, он должен заключаться в том, чтобы отказаться от позиции методолога. Как я отказалась от позиции чистого управленца и залезла чуть-чуть наверх, а Вы могли бы сделать шаг навстречу, и было бы очень интересно. Потому что то, что изображено на схеме, – это инструментарий методолога. Мне представляется, что он управленцу не нужен. Непонятен; не то что управленец не может выучить схему, не может никогда понять шаг развития. Он ему в

³ Доклад С.И.Котельникова на втором семинаре по управленческим и методологическим практикам 16 декабря 2010 года.

работе не нужен. В управленческой работе вот это не нужно. Схема экрана не нужна. Разговаривая с управленцем, Вы наверняка используете какой-то другой инструментарий. Может, Вы адаптируете методологический, и тогда было бы интересно понять, как Вы это делаете. Вы как-то используете эти схемы, но не говорите, что это насчет развития. Ведь люди разные работают с Вами. Есть люди с пространственным восприятием, есть люди с линейным восприятием. Наверняка Вы это адаптируете в конкретной ситуации, но при этом держа в уме методологические схемы. То есть Вы их не упрощаете, не редуцируете, не элементы какие-то даете... Может быть. Это я предполагаю; может быть, Вы этого не делаете. Непонятно, то, что я сказала, или понятно?

Котельников. Понятно.

Голубкова. А второе то, что хотелось бы, конечно, узнать: вообще возникают ли у Вас те задачи, с учетом того, что Вы очень резко высказывались о ситуации в компании, где Вы работаете. Резко – я имею в виду, четко и ясно. Не критика, а именно четко и ясно обозначали ситуацию, когда не просто Ваши заказчики отказываются от решения... от обсуждения каких-то проблем, даже не от решения, а от обсуждения, но даже когда Вы им что-то пытаетесь в частном разговоре предложить спустя много лет уже, когда вы хорошо знакомы, они закрывают для себя эту возможность. И вот как Вы оцениваете с точки зрения Вашей методологической работы: Вы продолжаете с ними работать как кто? Ну, вот люди говорят Вам четко и ясно: «Не хотим развиваться, нам и так хорошо». Я это могу понять, я с этим встречаюсь каждый день по несколько раз: «Отстаньте от нас, нам и так хорошо, мы сидим, а денежки идут, мы удовлетворены, потребность в комфорте для нас важнее всего».

Давыдова. «Не мешайте работать!» – говорят они: «Вы нам мешаете!»

Голубкова. Да.

Флямер. Людмила, Вы вопрос сейчас задаете в надежде вступить в диалог?

Голубкова. Да.

Флямер. Или Вы высказываете свое...?

Голубкова. Нет, я отвечаю на Ваш вопрос, Михаил, каковы должны быть цели и планы работы на семинаре.

Флямер. Ну и каковы?

Голубкова. Я вот пытаюсь Сергея Ивановича спросить, согласен ли он с таким планом его работы, который я сейчас предлагаю пообсуждать. Это что происходит тогда, когда закрываются все возможности для развития.

Котельников. Согласен.

Голубкова. Вот. Что здесь делает методолог? Переключает регулятор свой на «чистый консультант»: он консультант и решает какие-то текущие вопросы, либо для себя как для методолога ставит другой круг задач здесь, не говоря уже об этом своим заказчикам, и происходит какое-то другое взаимодействие?

Флямер. Понятно. Каково предложение с Вашей стороны?

Голубкова. Мое предложение, чтобы Сергей Иванович отнесся к тому, что я сейчас сказала. Я еще подготовила несколько проблем, которые можно обсуждать, но я сейчас хотела бы, поскольку это некоторый кусочек смысловой, чтобы Сергей Иванович отнесся к тому, что я сейчас сказала.

Флямер. А вот чтобы я понял: Вы мне можете на тот же вопрос ответить, что и Вадим Маркович, первый вопрос? Вот с Вашей точки зрения, то, что делается там, вот на этих ростовско-каких-то площадках – это методологическая работа или работа другого типа?

Голубкова. Я сразу сказала: я не могу ответить на этот вопрос, я не методолог. Я не знаю, что такое методологическая работа. Я не могу это квалифицировать никак.

Флямер. А, понятно. Ну а в зоне Вашего интереса она есть, эта работа, или нет? Или Сергей Иванович вызывает интерес как фигура, работающая с управленцами?

Голубкова. У меня только может быть *интерес*, я из своей позиции говорю и на ней жестко настаиваю. Что такое методологическая работа – я не знаю. Я могу догадываться, я могу иметь какие-то там свои суждения. Но я не имею права говорить, методологическая это работа или нет, потому что я не методолог. Поэтому я обозначила свою позицию так, что для меня Сергей Иванович – это некто, подрядившийся работать с управленцем и как-то это анализировать.

Флямер. Да я это понимаю. Я вот про это Вас и спрашиваю: а мы чему семинар посвящаем?

Голубкова. А мы семинар посвящаем тому, чтобы понять, существует ли между методологом и управленцем вообще возможность кооперации. Я еще раз убедилась в том, что не может быть принципиально кооперации между методологом и управленцем, если один действительно методолог, а другой – действительно управленец. И я об этом говорила в прошлый раз, когда я комментировала доклад, потому что управленец не имеет такой функции, как мышление, вообще не имеет. И я могу это нарисовать, почему он не имеет, потому что...

Давыдова. Потому что она ему не нужна.

Голубкова. Нет, я могу это нарисовать...

Флямер. Не имеет...

Голубкова. (*рисует*) Не имеет как фигура. Вот есть управленец как фигура. Вот не Голубкова Людмила Георгиевна, не Иванов Иван Иванович, а именно фигура. Я нарисую такую

неметодологическую схему; я в работе этим пользуюсь, и она помогает. Вот это такие песочные часы. Вот это точка, где управленец занимается своей деятельностью. Тип его деятельности – **принятие решений**. Всё. Другого у него нет. Это моя точка зрения. Я понимаю, что она – возможная, одна из, но она моя. Принятие решений. Здесь вот «У» – управленец. Мышление ему ни к чему – он решения принимает. Иногда интуитивно, не привлекает вообще даже аппарат сознания. Вот отсюда ему что-то сыпется; вот здесь у него операции. Вот что здесь – он не знает. Поэтому всё мышление – оно высыпается. Он принимает решения, которые дальше... Вот здесь операции – операции для меня равно «жизнедеятельность» либо...

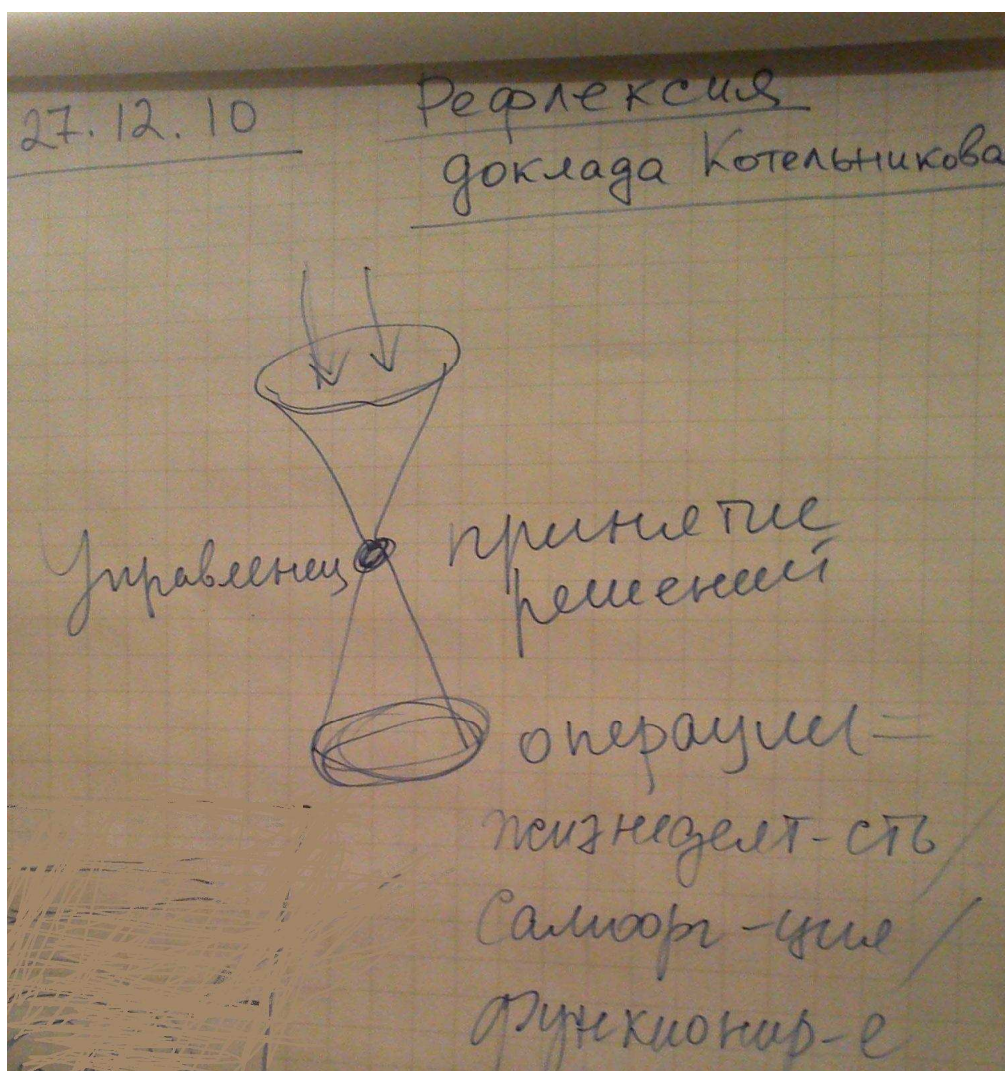


Схема 1. «Песочные часы»: управление как деятельность по принятию решений

Соколов. То есть его операции или чьи операции?

Голубкова. Нет, не его. Операции – я имею в виду «operations», то, что по-английски «operations». Жизнедеятельность, самоорганизация, функционирование – у кого что получается. У нас, как правило, самоорганизация.

Флямер. Не совсем.

Давыдова. Функционирование – это управление все-таки рабочим процессом?

Голубкова. Функционирование.

Давыдова. Но рабочий процесс должен быть где-то. Он чем управляет-то?

Флямер. Нет, я прошу прощения.

Давыдова. Ну а управленец чем управляет-то?

Флямер. Вот тут не надо. Это Вы отвечали на мой вопрос?

Голубкова. Да. Я...

Флямер. Еще раз. Мой вопрос был: зачем посвящать семинар тому, на что Вы уже знаете ответ? Я вот этого не понимаю. Вы говорите... Возможна ли кооперация методолога с управленцем – Вы говорите: «Конечно, нет!» Зачем этому вопросу посвящать семинар, если Вам уже ясно, что нет?

Соколов. Гипотетический ответ – нет.

Флямер. Ну почему гипотетический. Убежденный.

Голубкова. Семинар не про то у нас. Семинар у нас про то, что кооперация в этих позициях – не подготовленная – невозможна. То есть там должна быть какая-то подготовка, и какой-то набор методов и средств, и какая-то, скажем так, организация пространства взаимодействия, где это может в принципе произойти. Но будет ли при этом методолог методологом – это и есть то непонятное, ради чего этот семинар и затевается. Потому что видно, что методолог сам по себе прекрасно работает.

Флямер. Это Вы о чем сейчас?

Голубкова. Это я отвечаю на вопрос...

Флямер. Это Вы доклад Сергея Иванович имеете в виду?

Голубкова. Да, доклад Сергея Ивановича. Вот я вернусь сейчас к схеме. Я просто поясняла, почему я считаю, что управленец не мыслит, а методолог занимается мышлением.

Мамаев. Можно вопрос на понимание, пока это не перевернулось? Что вот значат две стрелочки сверху? Что это такое, поясните, пожалуйста, я не совсем понял.

Голубкова. Их может быть три, пять, тысяча, может быть одна, может не быть.

Мамаев. Ну хорошо, но это что?

Голубкова. Это то, что управленец получает откуда-то сверху для принятия решения.

Мамаев. Это некие внешние воздействия или условия, ситуации? Что это такое?

Голубкова. Нет, может быть, и свои собственные мысли.

Мамаев. То есть это некий материал, с которым, на основании которого, работая с которым, он в дальнейшем...

Флямер. В связи с которым.

Мамаев. ...в связи с которым он принимает решения?

Голубкова. Да. Но деятельность его основная – принятие решений. Не осмысление. <...> Я продемонстрировала тот тезис, что методолог с управленцем не могут встретиться по той простой причине, что методолог занимается мышлением, а управленец не занимается мышлением. Ну, например, если я занимаюсь музыкой, а Вы, например, музыкой не занимаетесь, ну не о чем нам разговаривать. Мы друг друга не понимаем. Я стреляю, а Вы музыкой занимаетесь. Ну, это так, грубо. Вот.

А поэтому возникает вопрос, и вопрос к Сергею Ивановичу. Сергей Иванович пытается, как мне показалось, в своей

деятельности как-то поднять управленца над вот этим уровнем управления. Может быть, я ошибаюсь. Либо сойти к нему туда, именно сойти сверху; я тут вертикальное движение сверху вниз понимаю не в смысле того, что осчастливить управленца какими-то способами, знаниями, а именно сойти, что-то сделать и уйти наверх. Вот, скажем, в фольклоре есть описание этому, мы все это знаем, сказки, притчи все на эту тему. Есть деревня, где живет Иван-Дурак и его братья, и семья. И есть какие-то сущности, которые проживают в лесу. Хотя горизонтально они вроде на земле все живут, тем не менее, эти сущности умеют что-то такое, чего жители деревни не умеют и не понимают, как это делается. Тем не менее, Баба-Яга, она же Василиса Прекрасная (другая ипостась Бабы-Яги), Ивану в чем-то помогают, что-то говорят, наставляют его. Он делает, как они говорят – у него всё получается. Ну либо он делает не так, как ему говорят, и попадает в тяжелые ситуации. Вот о каком типе отношений я говорю. Но это «сказочный» тип отношений, это неметодологический тип отношений. Вернее, так: я не знаю про методологию ничего, может, в методологии есть схемы, которые описывают этот тип отношений, который мы можем назвать условно «сказочным». И я пытаюсь понять вот что... и хотелось бы очень от Вас услышать в Вашем ответе мне: вот Вы какой-то шаг навстречу управленцу делаете все-таки? Не в смысле помощи ему стать умнее, а чтобы изменить его деятельность.

Двенадцатое заседание. 12 мая 2011 года

Голубкова. Я хотела пояснить то, что управленец, которому мы собираемся что-то передавать, для меня находится на прямой [линии]. Это не значит, что у управленца нет своих жизненных циклов; они описаны. Есть работы западных авторов, сейчас наши появляются работы, наших авторов, что у управленца свой

жизненный цикл, у отдельно взятого управленца. Но если мы говорим о том, что мы здесь на семинаре собрались делать, то я предлагаю рассматривать управленца в какой-то его части цикла; чтобы не усложнять, я её не рисую, что для меня она видится прямой.

Если мы говорим о массовизации управления и о том, что массовизация ведет к деградации – тезис достаточно спорный. К деградации ведет не массовизация, а другое явление. О нем, кстати говоря, Баранов говорил в прошлый раз:⁴ менеджеры везде оказались в очень сложной ситуации. И после того, как он это сказал, за эти две недели я пришла к выводу, почему действительно менеджеры оказались в очень сложной ситуации.<...> Сменилось время, сменились требования к деятельности в принципе. Говоря школьным языком, если раньше надо было учиться на четверки и пятерки, а тройки считались неправильной отметкой, то сейчас три с минусом считается нормой. Корни деградации не в самой управленческой деятельности, не в том, что она стала массовой, а в том, что изменились требования к ней со стороны других, скажем так...

Соколов. Деятельностей.

Голубкова. Других деятельностей, других участников социума, и социум весь поменялся так, что это стало возможным.

<...>

Гиренко. Людмила Георгиевна, скажите, пожалуйста, то есть, по сути дела, если я Вас правильно понял, управленец имеет всё время дело с «черными ящиками» в виде средств? То есть он никогда не осмысливает, чем он работает, и ему это не нужно? Это первый вопрос.

И второй вопрос у меня – деградация чего? Потому что когда Сергей Иванович начал рисовать, у меня-то было предположение,

⁴ См. обсуждение доклада А.Н.Соколова 28 апреля 2011 года.

что деградация не управленца, а деградация той онтологемы, которая лежит у него в объектно-онтологических основаниях, на которой он стоит и опосредованно через которую он действует. И у меня было некое предположение, что деградирует сама вот эта базовая онтологема, которой он пользуется. То есть, есть некий период её эффективного использования, если можно говорить здесь об использовании, а есть период, когда она должна быть утилизирована и в итоге захоронена как таковая. Но это, конечно, делается не управленцем, и он не осознает, что происходит, и два процесса, вот если говорить, мне показалось – вообще тут два базовых процесса появились новых – это массовизация и деградация, которые друг с другом каким-то образом переплетены. Вы говорите о том, что деградация от массовизации как-то не зависит, а на мой взгляд – она как раз зависит. И здесь знаете что? Здесь массовизация использования вот этой базовой онтологемы приводит именно к деградации непосредственно. Вы поняли меня, да?

Голубкова. Первый вопрос, про «черные ящики».

Позиция управленца такая, что у него вся деятельность почти может быть описана как «стимул-реакция». Это я нарочно сужаю и нарочно так сниженно говорю, потому что когда консультант приходит на площадку работать с управленцем (неважно, методолог он или консультант без методологической подложки), он там всегда имеет дело с довольно сложной (сложной – в смысле, составной, состоящей из многих элементов) ситуацией. И из этого не всегда правильно делается вывод, в том числе в литературе по управлению, что деятельность более сложная. Вот я уже не первый раз настаиваю на том, что деятельность управления может быть описана **схемой «песочных часов»**. Не буду в это углубляться, уже рисовала.

Второй вопрос, про массовизацию и деградацию.

История учит про массовизацию других видов деятельности, когда она не сопровождалась – эта массовизация – деградацией. Она сопровождалась другими изменениями, но всегда массовизация предполагает изменение качества деятельности. Когда сапоги шили вручную, а потом стали их шить на фабрике, то само функциональное назначение (обувь, которую на ноги надевают) не изменилось, но качество продукта изменилось. Стало не лучше и хуже, а получило какие-то другие характеристики: сапог, сшитый вручную, и сапог, сшитый на фабрике.

Так же и здесь, когда управляющие из людей доверенных или выросших вместе в семье владельца бизнеса заменились людьми, пришедшими со стороны, причем в большом количестве, – это замена качества, не обязательно приводящего к деградации. Я высказала свои соображения, откуда берется эта нынешняя деградация: что она не из массовизации идет, а из изменения социального уклада, когда становится возможным работать плохо везде. Когда заменяется материальная оценка... объективная, если хотите. Вот поле обмануть нельзя, с помощью цифр сказать, что «поле, сегодня на тебе вырос урожай тысяча центнеров на гектар». А в финансах так можно: записать, что отдельные поля есть, где, например, две тысячи центнеров на гектар.

Давыдова. И с полем так можно. Делали.

Голубкова. Нет, с полем так нельзя в материальном мире. Вот в мире нематериальном, который сейчас у нас доминирует вне привязки к территории...

Соколов. Коммуникативный.

Голубкова. Ну, так сказать, в мире вот новой экономики, нового уклада – можно. И это является причиной деградации, а не то, что изменилось качество субъектов управления.

<...>

Голубкова. (рисует) Вот это время. А что вот здесь будет сейчас изображено? А изображены будут управленческие решения. Неважно, в какой ситуации находится товарищ вот на этой верхней кривой – он на подъеме, на плато, на спаде. Деятельность управления не заключается в том, чтобы осмыслять, например, себя как владельца бизнеса или бизнесмена, а в том, чтобы принимать решения. Поэтому вот они, «песочные часы» и вот точки принятия решений.

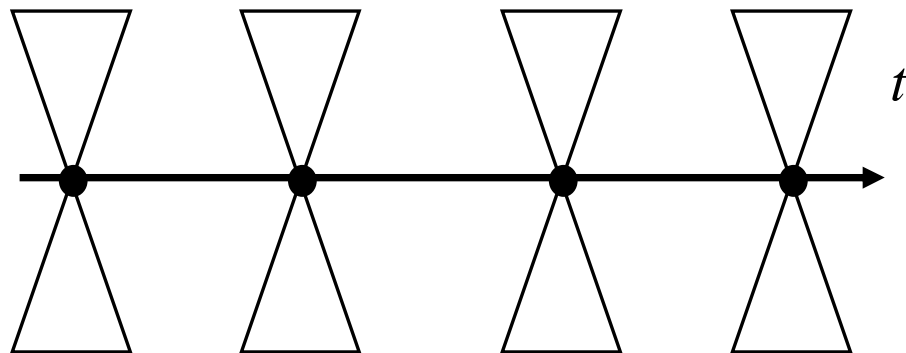


Схема 2. Протекание деятельности управления (во времени)

Вот эта воронка – она не случайна. Вот точка означает, что решение принято, всё, дальше это пошло – здесь деятельность внизу.

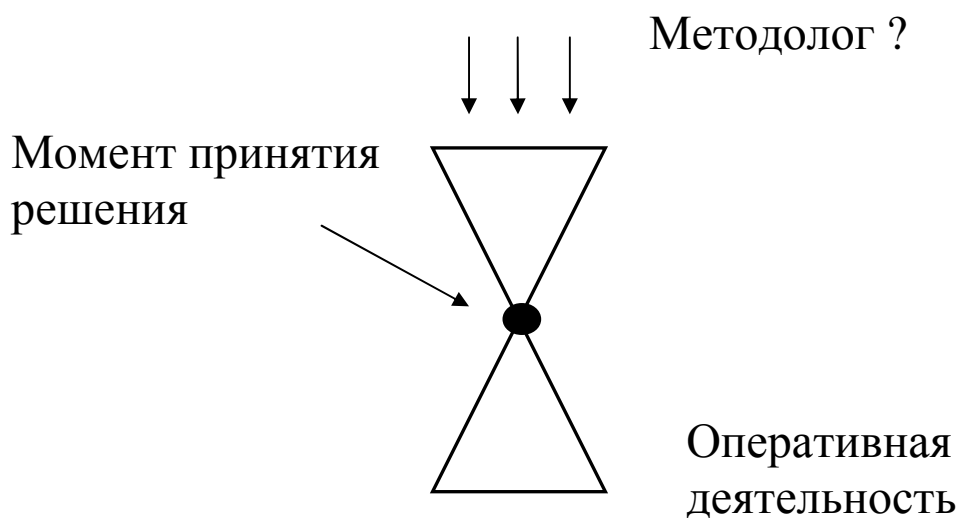


Схема 3. Деятельность управления в динамике: «мясорубка»

Это уже поздно. Что бы там человек ни решил, какие бы решения (хорошие, плохие, правильные, неправильные) он ни принял – всё. Вот вниз когда это уходит – поздно. А методолог должен прийти где-то вот здесь. Почему я знак вопроса рисую? Потому что здесь ему не место, может, методолог вообще не должен приходить к управленцу. Когда решение принимается, это момент, это дискретная штука, поэтому методолог может появиться только тогда, когда есть какое-то время.

Давыдова. Ну да, с чего он там появился? Кто его звал туда?

Голубкова. В любом случае при принятии решений управленец пользуется чем-то, что ему поступает сюда. От кого? Из воздуха. Это опыт, это интуиция. Это ощущения, это какие-то технологии, в том числе низкоуровневые, курсы МВА...Что-то сюда вот как в мясорубку падает, а это – момент выхода фарша. Дальше фарш течет вниз, в деятельность. Где должен появиться методолог и с чем – вот и есть смысл, задача работы.

Флямер. Основной вопрос.

Голубкова. Да, основной вопрос семинара. Чтобы сюда заложить правильное мясо. Правильное с точки зрения того, чтобы данное решение было адекватным управленческой ситуации. Не столько правильным вообще, сколько адекватным. Я всё время настаиваю на том, что решение, во-первых, должно быть, что сам факт принятия решения – уже благо, независимо от того, какое оно. И второе условие, что оно адекватно управленческой ситуации, по отношению к которой это решение принимается. И никаких тут циклов я не усматриваю.

Так что это вот другой взгляд. Вышла я из коммуникации...

Давыдова. Нет, Вы не вышли. Вы просто очень печальную схему нарисовали. Если Вы так видите управление в нашей стране, мне жалко эту страну.

Голубкова. Нет, я его вижу так вообще не только в нашей стране. Я его вижу как деятельность такую.

Из переписки М.Г.Флямера, С.И.Котельникова и А.Н.Соколова по итогам двенадцатого семинара, май 2011 года

Комментарий. <...>похоже, что речь идет о схеме ЖЦ [жизненного цикла] отдельного бизнеса. Отдельный бизнес может и должен иметь такой цикл жизни, если схема объекта используется как оргсхема. Но в России это невозможно. Соответственно Людмила пропустила этот момент и вместе с этим мои комментарии, а именно: наши предприниматели-бизнесмены-управленцы не в состоянии пользоваться этой схемой как принципом организации собственной деятельности. Людмила увидела в этой схеме объекта деятельность предпринимателя и сказала, что не согласна в том смысле, что у нее другой объект: принятие решений управленцем. То есть она не стала работать в схеме программирования по неясной причине. Возможные причины: считает что объект «цикл жизни бизнеса» не годится для анализа ситуации управленца

Мой ответ. То, что я говорила, не было адекватно понято. Нарисованная Сергеем Ивановичем схема ЖЦ отражает самый элементарный уровень менеджмента. Я различала Предпринимателя и Управленца. Предприниматель – базовая позиция, связанная с малым бизнесом. Уже не раз высказывала сомнение в том, что в малом бизнесе методология вообще нужна. Я же говорила про управленческую ситуацию, которая возникает на уровне среднего бизнеса и выше, где горизонт деятельности – десятки лет. В такой структуре деятельность управления не заканчивается с «выходом из строя» отдельного управленца, так как виды деятельности появляются, развиваются, сходят на нет, исчезают – и происходит это одновременно (ср. Бостонскую

матрицу «рост/доля рынка, которая должна облегчить работу управленцу по принятию решений относительно направлений бизнеса).



Схема 4. Бостонская матрица «рост/доля рынка»

Пользуясь схемой ЖЦ, я ввожу схему «гребенки», которая изображает вечный жизненный цикл управления в организации, и совмещаю ее с Бостонской матрицей. Получается, что управленец всегда при деле.

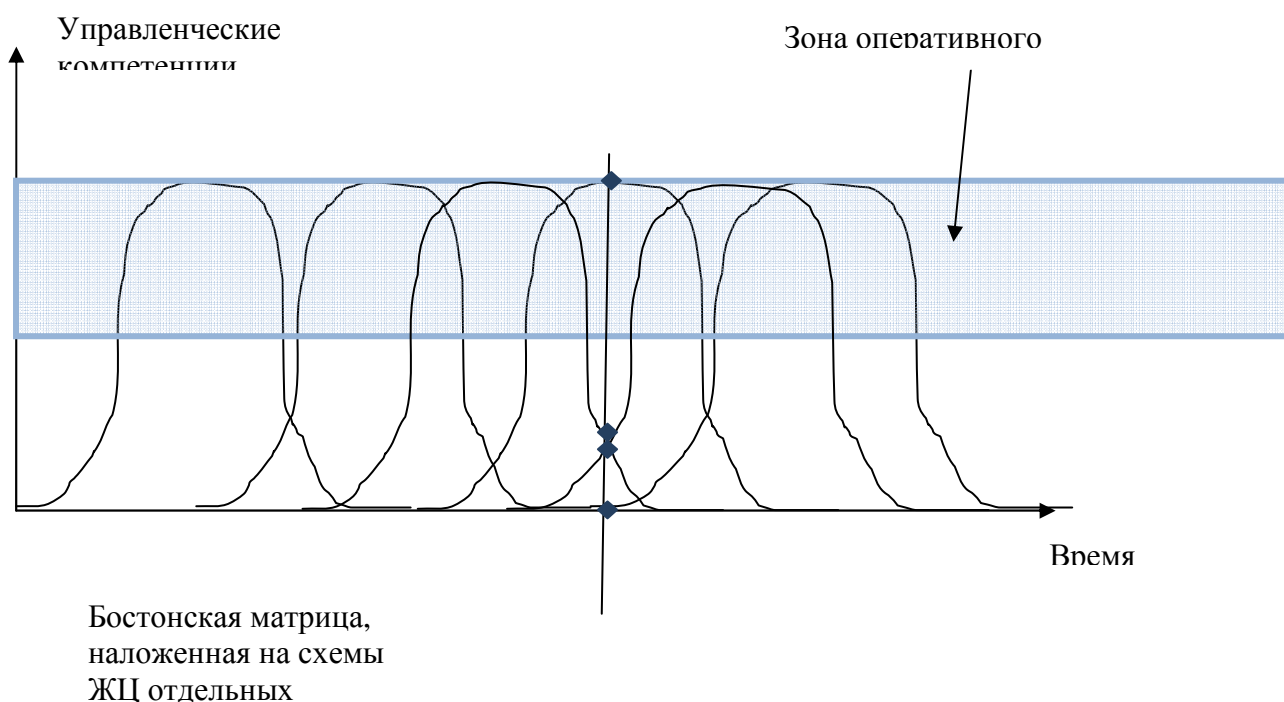


Схема 5. Схема «гребенки»

(кривые показывают жизненные циклы отдельных направлений)

Схема «ножниц»

Пятое заседание. 26 января 2011 года

Голубкова. Я подойду к схеме, которую мы условно называем «Крест». ⁵ Те, кто был на семинаре и кто читал стенограмму, помнят, что в этом «кресте» есть четыре точки. Сергей Иванович ввел по оси Y хаос внизу, порядок наверху, и по оси X форму слева и морфологию справа.

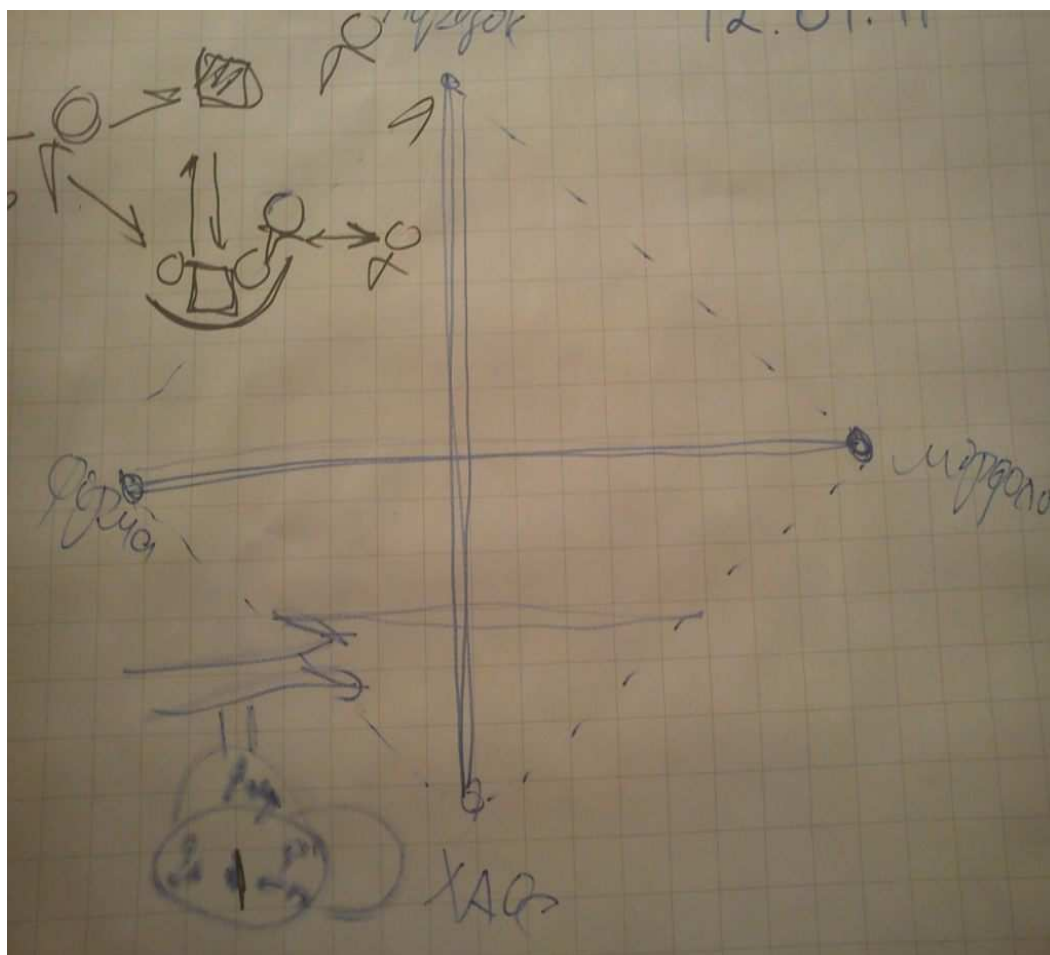


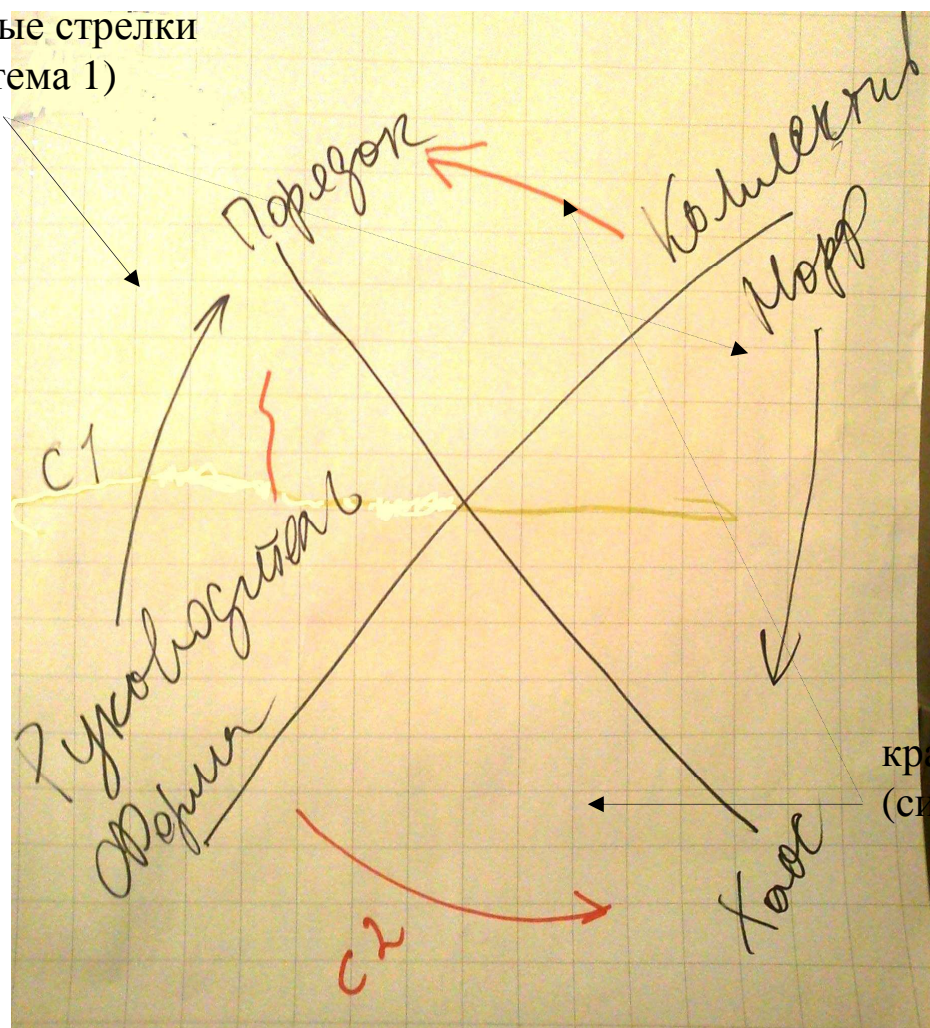
Схема 6. «Крест»

По оси X – форма-морфология; по оси Y – хаос-порядок

⁵ См. стенограмму четвертого семинара 12 января 2011 года.

Я сейчас не буду комментировать, как это вводилось, потому что в тексте это есть. Хотела бы обратить внимание на следующее: что меня (и я так поняла, что не только меня) смутило то обстоятельство, что форма и порядок – очень сходные вещи логически. И морфология, и хаос в том контексте, в котором схема вводилась, тоже очень сходные логические понятия, и поэтому у участников было даже предложение как-то их объединить, схлопнуть. А потом я поняла, что надо не схлопнуть, а нарисовать эту схему, возможно, немножко по-другому: сдвинуть ее на сорок пять градусов и нарисовать в виде раскрытых ножниц.

черные стрелки
(система 1)



красные стрелки
(система 2)

Схема 7. «Ножницы»

Вот я рисую в виде ножниц, то есть это «крест», повернутый на сорок пять градусов – и, условно говоря, здесь мы будем иметь

порядок. Та же самая схема, только повернутая. Здесь морфология; здесь форма; а здесь хаос, внизу.

Почему это мне пришло в голову, и что в связи с этим случилось? Я стала думать о том, что означает форма, которая стремится к порядку. Если перевести это на управленческий язык, руководитель хочет упорядочить свою деятельность, деятельность своей организации, выстроить коллектив. И Сергей Иванович говорил о том (тут даже стрелочка есть на его оригинальной схеме), что форма стремится к порядку. А морфология стремится к хаосу. Вместо «форма» я пишу слово «руководитель». Я сейчас не ввожу понятие руководителя. По умолчанию это то лицо, которое управляет коллективом. А, соответственно, вместо морфологии – коллектив. И получается так, что в нормальной ситуации руководитель стремится к порядку, а коллектив стремится к хаосу, то есть делает так, как удобно коллективу.

Но из всего того, что Сергей Иванович рассказывал про свою работу в кейсе, становилось очевидным, что случается и так, что руководитель сползает к хаосу, то есть не может управлять компанией, теряет управление. Вот эта фигура, которая приходит и делает консультационный проект (я здесь не разделяю методолога и консультанта) препятствует тому, чтобы руководитель сползал в хаос, и помогает коллективу с помощью определенных действий (организации новых позиций в компании, новых видов деятельности, с помощью регламентации) двигаться к порядку. Я это изобразю сейчас красной стрелочкой, то есть вот таким образом коллектив движется к порядку, а руководитель сползает к хаосу.

И вот когда я для себя это нарисовала, то я поняла, что на самом деле является огромной проблемой для консультационных проектов, проводящихся у нас, в нашей реальности. У них там, в

«забугорье» руководитель стремится к порядку – и, в конце концов, «ножницы» вот эти, которые нарисованы, схлопываются.

В нашей же действительности приходится решать совершенно другую задачу, которая там не встает; по крайней мере, не встает в таком объеме, как у нас, когда у нас есть две культурные парадигмы. Одна – оставшаяся от нашей еще советской жизни, когда действует вот эта черным обозначенная схема: руководитель стремится к порядку. «Красный директор» любого завода, неважно какими методами – матом, давлением, с помощью каких-то оставшихся регламентов, с помощью своего управленческого опыта – пытается организацию приводить в порядок. Ну а коллектив, естественно, пытается от этой регламентации уходить. Наши новые руководители, не владея этой всей управленческой технологией, очень рано начали сползать сами в хаос. И получилась парадоксальная ситуация, что коллектив стал просить консультанта избавиться от «пожаров», как Вы говорили, от хаоса в организации, ввести регламенты – и с удовольствием, как Вы описывали, участвовали в этом процессе регламентации, что в обычной ситуации, как мне представляется, не происходит.

Почему для меня очень важно вам показать, как я об этом думала? Потому что если бы эту схему я оставила как есть, с теми словами как есть и в том состоянии как есть, мне бы эта мысль в голову даже не пришла. Дело в том, что красными стрелками, которые означают, что коллектив движется к порядку, а руководитель к хаосу, обозначена не просто отдельная ситуация, которая у Сергея Ивановича случилась, а мы ее можем в какой-то степени обобщить. Судя по репликам, которые были, она встречается, и она была осмыслена как в некотором роде типовая. По крайней мере, мне она очень близка, и мы это обсуждали с некоторыми коллегами между семинарами. Я не

могу сказать, что я это обсуждаю на работе – на работе я просто такое обсуждать не могу, не с кем. Но есть круг людей, с которыми мы это обсудили и пришли к выводу, что действительно, такая ситуация наблюдается, и сейчас она наблюдается всё больше и больше, причем даже если масштабировать это на организованности более высокого уровня: и в крупных организациях, и даже на уровне государства.

Котельников. Можно я попробую пример привести, чтобы понять, правильно ли я угадываю контекст? После «Домодедово»⁶ стало ясно: там полный хаос, в силу того, что безопасность обеспечивают разные субъекты – милиция, безопасность аэропорта. Правда, это не коллектив, но все равно разные субъекты. Сделать с этим ничего нельзя. Ну, это болезнь наша старая: так называемые межведомственные барьеры и всё такое.

Приходит Собянин и говорит: «Ё-моё! Тут еще и таксисты!» Ну, он за что мог, за то и ухватился, потому что у него мысль какая была? «А вот у меня лапа моя организационная может распространиться до автопарков. Вот до безопасности я не достану, потому что там ФСБ, милиция – фиг его знает, они... А вот до парка – и раз! – контракты с ним». Это у него такая хохма. Но при этом что интересно? Что он не заметил выстроившихся в очередь. Вот эта подлинная популь населения, которая стояла с листочками, на которых было написано «Бесплатно до центра». Это они помнили, что случилось в прошлый раз, и вышли с этими листочками. Меня поразило, что пассажиры мимо них шли почему-то; это я так и не понял, почему. Но Собянин их не заметил вообще.

Это правильно я понимаю, что на этой территории (а может быть и где-то еще) есть такая тенденция? В условиях хаотизации

⁶ Идет речь о террористическом акте в аэропорту «Домодедово» 24 января 2011 г.

(а на экране всё время этот ужас показывают, без пистолета в кармане уже нельзя ходить вообще) возникает вот это стремление к порядку, основанное на каких-то глубинных представлениях о ценностях или бог знает о чем. Вот это имеется в виду, да? Кто является субъектом – непонятно; явно не таксисты. Ну, у них свой как бы другой порядок. Но все равно они свой порядок организуют вне вот этой организационной формы. Правильно ли я уловил так по примеру, по иллюстрации, что Вы имеете в виду? Вы же прямо сказали о тенденциях, да? Ну и заодно спрошу: а почему для этого нужно на сорок пять градусов?

Голубкова. Уловили правильно. Отвечаю на вопрос, почему. Потому что в какой-то момент... Я здесь отношусь не к Вашему приведенному примеру с таксистами, а к Вашему кейсу с освобождением топ-менеджера от функционирования. Я не случайно сказала, что это мне напомнило ножницы. Ситуация, которую Вы обрисовали, что руководителя здесь нет, то есть вот эта ось – одна из, где здесь руководитель – она уходит вообще, то есть она перестает быть отдельной осью, и она схлопывается до оси «хаос – порядок». А, соответственно, коллектив в Вашем случае схлопнулся к порядку: к тому порядку, куда пришел данный коллектив. Я просто не могу это нарисовать физически, но мы понимаем, что осталась одна ось: хаос, где ничего нет, почти китайское «ничто», и порядок, который коллектив с вашей помощью организовал.

Я никак это не квалифицирую... Вы поймите, я к этому не отношусь: правильно, неправильно. Это будет мой второй тезис, *как* я к этому отношусь. Но я просто говорю о том, что это был мой первый опыт работы со схемой. Может быть, вам это покажется забавным: а как же можно без схем жить? Но, относясь к Вашим словам, что в управлении используются только блок-схемы (по преимуществу; в той управленческой среде, с

которой Вы работаете), это – попытка выйти за пределы блок-схем, которыми я тоже пользуюсь <...> Но здесь мы приходим к тому, что это работа не такая простая, как кажется. Возможно, для методолога она и простая, но для управленца она очень непростая.

Флямер. Это какая работа?

Голубкова. Работа по пользованию непотоковыми схемами. Я не говорю, что они методологические; я говорю, что они не блок-схемы, непотоковые.

Здесь я еще одну вещь в данном тезисе по завершении хотела бы заметить. Зачем мне надо было переворачивать? Потому что для меня это некоторый круг, который может возобновляться. То есть от порядка в какой-то момент опять перейдут к хаосу, это будет даже не крест, а это будет некоторый цикл.

Котельников. То расходятся, то схлопываются, понятно.

Аббасов. Можно вопрос? На Ваш взгляд, что является поляризатором или тем усилием, которое схлопывает эти ножницы? Ну, они же не просто схлопываются, да? Ведь какая-то методологическая рамка, в рамке чего-то это происходит. Если физически, то для того чтобы поменять спин, надо поменять поле, чтобы увидеть картинку. Вот, на Ваш взгляд, что является этим?

Голубкова. В том кейсе, который Сергей Иванович нам предъявлял, этим усилием были усилия его и его партнера, когда они работали с этой компанией. Без их усилий это бы...

Аббасов. Не схлопывалось?

Голубкова. Ну, это могло бы схлопываться долго, мучительно, и могло бы привести к тому, что исчез бы сам объект приложения усилий, то есть данная организация.

<...>

Голубкова. Мы обсуждаем обычно некоторую нормативную ситуацию (в данном случае она обозначена черными стрелками как «система управления один»), где руководитель руководит, коллектив работает, если происходят какие-то негативные тенденции, наблюдаются в компании, то это надо приводить к норме. Эти нормы нам выданы сейчас в основном в виде литературы по менеджменту, и все участники работы обычно стараются именно работать с этим набором норм.

Я утверждаю, это дает мне основания говорить о том, что мы – не только я, а мы все – должны обсуждать и другую ситуацию: что существует «система управления два», где есть свой набор норм, свои процессы, свои тенденции, свои объекты, свои субъекты, фигуры, позиции. И эта ситуация гораздо более актуальная, чем ситуация один, которой у нас нет в связи с тем, что у нас либо две разных парадигмы, либо вообще разорванная парадигма. И вот этому стоило бы уделить какое-то время, но это будет непростой разговор, потому что многие аспекты этого обсуждения намеренно замалчиваются. Эта «система два» обсуждается, но в других терминах – не системных, а психологических, манипулятивных и прочих. То есть даются психологические техники для другой системы управления, «системы управления два», но они предъявляются как работающие в любой системе управления; по умолчанию – «системе управления один».

И вот мне хотелось бы на это обратить внимание, поэтому вот мое вступление – оно, может быть, немножко затянулось с этой схемой. Смысл был в том, чтобы вывести на этот предмет обсуждения.

Флямер. Понятно.

Котельников. Чуть-чуть дополню. Опять-таки, правильно ли я угадываю? И специально нужно было повернуть на сорок

пять градусов, чтобы немного проблематизировать мой тезис, что левая форма является первоначалом, а она первоначалом является только в «системе управления один», которая еще к тому же приписывается иерархии, то бишь руководителю. У морфологии, кроме стремления к хаосу, в особых условиях развала «системы один» появляется стремление к порядку. Но на каких объектах это всё происходит, кроме как в психологическом языке, никто не обсуждает. Правильно я проинтерпретировал?

Голубкова. Абсолютно.

Система управления 1 и система управления 2

Тезисы сообщения 31 марта 2011 года

Ситуация разрыва

Изложение ведется из позиции «управленец плюс», то есть из позиции управленца, который рефлексивует собственную ситуацию и пытается с ней работать. В п.1 способ работы следующий: предъявляю ситуацию, идентифицирую точку разрыва.

В собственной управленческой работе, практике коллег, в публикациях на тему современного состояния управления в России можно встретить ряд управленческих ситуаций, когда руководитель организации действует вопреки своим интересам менеджера и собственника: намеренно дезорганизует деятельность, затягивает принятие важных решений, назначает на руководящие должности некомпетентных людей, не разграничивает ответственность, поощряет антисоциальное поведение и, наоборот, отвергает полезные действия, плодит *незаменимых* сотрудников, которые его шантажируют и т.п. Причем делает это систематически, осознанно, в течение длительного времени, в ущерб своему бизнесу, доходу, репутации. На уровне государства можно также найти примеры подобного «иррационального» стиля управления. При этом подчиненные / граждане осознают, что декларируемые принципы работы руководителей не имеют отношения к наблюдаемой управленческой практике. Отсутствие рационального объяснения такого поведения руководителя фиксируется, например, в таких высказываниях: «они наверху не понимают», «они *почему-то* не хотят делать, как положено», «руководитель у нас такой, ничего тут не поделать», «такого прислали» и т.п. Эту ситуацию можно охарактеризовать как наличие разрыва между декларируемой нормой и реальной практикой.

Характеристика системы 1 и системы 2 (S1 и S2)⁷

Чтобы работать с этой ситуацией, я ввожу понятие «системы 1» и «системы 2» (далее S1 и S2).

Основной характеристикой S1 является наличие *иерархии* в том смысле, который обсуждался при начале семинара, – начальник умнее подчиненного. В S1 управление осуществляется по праву *умного*.⁸

⁷ Этот текст был подробно прокомментирован после первой части доклада М.В.Рацем. Комментарии М.В.Раца от 3 апреля приведены в сносках к соответствующему фрагменту в тезисах. Далее следует мой ответ.

Рац. Я бы тут присоединился к Розину: а почему Вы решили квалифицировать эти ситуации как управленческие? По-моему, без экспликации соответствующего понятия управления такая квалификация выглядит произвольной. Вопрос: а *стоит* ли какое-нибудь понятие управления за таким представлением ситуаций (в дальнейшем S1 и S2), если да, то какое?

Голубкова. Я выкладываю ситуацию и намеренно не разделяю понятия управления, руководства, менеджмента, заведования, администрирования и пр. Я рассказываю из позиции управленца, для которого его деятельность носит естественный характер. Одним из возможных результатов этого обсуждения должно стать выяснение, что я имею в виду – методологи должны меня (управленца) провести через стадию формирования понятия управления.

Рац. Кроме того, ГП четко различал руководство и управление. Вы, видимо, с ним не согласны. Имеете полное право, но познакомьте и семинаристов с Вашей точкой зрения на этот счет.

Голубкова. Дело в другом. В занимаемой позиции я ничего не знаю ни о ГП, ни об этих различиях (Да, наверное, и не должна знать – зачем? Это методологически-философская работа, которая управленцу не нужна. Управленцу требуются способы его работы в управлении, а не способы работы с понятиями. Если он легко работает с понятиями, категориями и пр., зачем нужны методологи?).

⁸ **Рац.** Но с тех пор много воды утекло. Я предложил различать управление и власть. С.Котельников ввел идею гетерархии в управлении – в отличие от властной иерархии. Если с нами соглашаться (а возражений с Вашей стороны я не помню) управленческая ситуация характеризуется именно отсутствием иерархии.

Голубкова. Не очень понятно, с «каких пор» утекло много воды. Управление в том числе включает реализацию властных полномочий в виде формальных правил такой реализации (ср. такие организационные инструменты как орг структура, должностные инструкции) и неформальных (размер кабинета, рассадка на совещаниях, размер и марка автомобиля и пр.). В этом сообщении я не собиралась обсуждать, каким образом реализуются властные полномочия. Гетерархия, или на современный лад, демократия, действительно характеризуется отсутствием иерархии. Говоря об иерархии, я ссылаюсь на то понимание (не понятие!), которое я пыталась выложить при начале семинара на орг заседаниях. Я расцениваю отсутствие иерархии как нарушение (см. частный случай S2).

Руководитель более компетентен, чем подчиненный; последний его уважает и слушается.⁹ Процесс выдвижения на должности умных (=достойных, компетентных, опытных) людей нормирован. На этом утверждении основаны базовые теории западного менеджмента; большая часть литературы по менеджменту исходит из этой презумпции (ср. управление по целям Друкера). Здесь же уместна схема, предложенную В.М.Розиным на семинарах по рефлексии Чтений 10 и 15 марта (распространение идей сверху вниз от «светлой личности»). S1 характеризуется многоуровневостью, причем каждый следующий вертикальный уровень с нижележащего не виден.¹⁰

В S2 наблюдается *обратная иерархия* или ее *отсутствие*. Управление осуществляется по праву *сильного*. Обратная иерархия проявляется в том, что начальник глупее подчиненного (при этом начальник *на своем месте* может быть менее квалифицирован, чем подчиненный на своем). Отсутствие иерархии (демократия, гетерархия) проявляется в том, начальник

⁹ **Рац.** Вот-вот: но согласно ГП, в управленческих системах нет руководителей и подчиненных, а есть управленцы/лидеры и склонные их слушать (а не слушаться), но равноправные с ними сотрудники. Управленец – это не место в служебной иерархии (которое занимает представитель власти или «начальник»), а позиция, которую может занять любой из сотрудников.

Голубкова. Мне кажется, об *интеллектуальном* равноправии в его работах не говорится. Судя по тому, что Вы написали выше, ГП говорил об иерархии в смысле S1, где более умный (более компетентный, опытный, с большим горизонтом и т.п.) сотрудник может подняться выше по управленческой иерархии и управлять другими на этом основании. То есть: в S1 служебная иерархия отражает интеллектуальную иерархию (а S2 этот принцип нарушен).

¹⁰ **Рац.** Схемы Розина я не видел, но, если судить по Вашим словам, то у него не различаются места и позиции, а так же руководство и управление. Они и в жизни обычно склеены, но надо договориться, что мы делаем: жизнь обсуждаем или мыслительную действительность (ре)конструируем. Вроде бы Миша [Флямер] к этому и призывал, и здесь я не могу согласиться с Г.А.Давыдовой (если я правильно ее понял): никаких понятий я пока в Вашем докладе не вижу. Для меня всё это – презентация случаев из жизни с первичной прикидкой их систематизации (в виде S1 и S2) и проблематизации. На данном этапе нашей работы дело не менее, а скорее более важное, чем мыслительное конструирование, но спешка здесь ни к чему.

Голубкова. Согласна.

и подчиненный одинаковы, равны (ср. либеральный институт прямых всеобщих выборов, высказывания типа «кухарка может управлять государством» и др. демократические институты, процедуры, понятия. Демократия здесь декларируемый принцип, а не реальная практика). Таким образом, основной характеристикой S2 является плоское расположение элементов. Зиновьев в «Зияющих высотах» называл это явление «буйством коммунальности», а Г.П. «террором профсоюзной организации».¹¹

Проблема развития в системе 2

Управленец, ответственный за функцию развития, «развивальщик», приходя в организацию, должен четко определить, в какую из систем он попал. Моя гипотеза заключается в том, что в S1 развитие (в смысле И-воздействия) возможно, а в S2 – нет.¹² Отсутствие различия между S1 и S2 ведет к управленческим *парадоксам*. Если «развивальщик» предлагает решения, идеальные с точки зрения S1, они отвергаются. Напротив, принимаются *неправильные* решения, которые, с точки зрения S2, абсолютно адекватны. Приведу два примера, которые показывают, как организована и искусственно

¹¹ **Рац.** Мне кажется, что во всем этом разбираться надо. Обратная иерархия – это вроде как типичный (хотя и частный) случай узурпации власти; отсутствие иерархии – бардак, безвластье, и либерализм в этом контексте поминать негоже: он основан на власти закона. Т.е., похоже, что S2 – синкрет, склейка, как минимум, двух разных систем, причем обе они не имеют отношения к управлению: его там нет, но в первом случае наличествует власть, а во втором нет и ее.

Голубкова. Согласна, что под S2 положены два типа отношений, и Вы их правильно вычленили. Я не хотела умножать сущностей (пока), у меня было сначала желание их разделить, но мне сначала надо было зафиксировать базовое различие систем 1 и 2.

¹² **Рац.** Развитие в моем понимании есть результат И-воздействия особого типа (управления развитием), а в других своих вариантах И-воздействие, например, в варианте насилия, не менее успешно реализуется в S2.

поддерживается S2. Все действия высшего руководства в S2 так же последовательны, логичны и целенаправленны, как и в S1.¹³

Пример 1. С точки зрения S1, в руководстве компании в произвольном порядке рассажены *полные идиоты*. Такие руководители не любят и не умеют работать с людьми, не понимают смысла деятельности, дезорганизуют коллектив, часто демонстрируют антисоциальное поведение: пьют, страдают различными маниями, воруют, берут откаты. Однако с точки зрения S2, эти руководители – своеобразные «графитовые стержни», которые подавляют всякую активность и препятствуют развитию. Если руководящий состав компании кажется полностью недееспособным, это не значит, что компания нежизнеспособна. Она эволюционирует до той поры, пока окружающая среда благоприятна.

Пример 2. Руководитель организации преднамеренно дезорганизует деятельность: затягивает принятие зависящих от него решений; цели формулирует расплывчато или двусмысленно; при выполнении задач постоянно меняет ответственных; всячески отвергает любую регламентацию и ведение записей; разговаривает с подчиненными наедине, не проводя совместных совещаний, сообщая противоречивую информацию и т.п. Когда наступает срок выполнения задачи, выясняется, что все сделано *не так*. Нижестоящие руководители постоянно чувствуют себя *виноватыми*. Любые попытки понять, кто виноват, первым лицом жестко пресекаются. В S1 подобное поведение будет квалифицировано как управленчески некомпетентное, наносящее вред руководителю и организации. В S2 у руководителя появляется преимущество: делая всех

¹³ **Рац.** Но тогда первая задача потенциального развивателя, прогрессора – найти смысл в их деятельности, представить ее рациональным образом. Люди не делают глупостей и не совершают преступлений из любви к искусству.

постоянно виноватыми, он сам избегает упреков в некомпетентности. Деятельность развивается естественным образом, как река, по возможности, обходя стороной кабинет начальника.¹⁴

Указанные способы организации деятельности не являются специфичными для нашей страны. Чем более громоздка и сложна административная система, тем больше «тихий заводей», где невозможно оценить результат деятельности напрямую. Часто S2 является единственным способом выживания для должностных лиц, достигших «уровня некомпетентности» (известный принцип Питера). Подробное описание характеристик S2 в бюрократической структуре 1950-60-х годов дано С.Н.Паркинсоном в «Законах Паркинсона». Что характерно для современной российской управленческой практики, то это

¹⁴ **Рац.** По-моему, и в S1 развитие – проблема, а отличие состоит в том, что в S1 новый сотрудник или консультант, представляющий *парадигму S1*, естественно, находит общий язык с менеджерами, а с начальниками в (собирающей) S2 – нет. Т.е., тут еще условия для развития надо создавать.

Несколько осторожнее я говорил бы о «социологии» обсуждаемых ситуаций: здесь недостаточно нашего личного опыта, эта тема требует специального анализа. «Тихие заводы», конечно, везде бывают, но на Западе они встречаются почти исключительно в гос. учреждениях и крупных корпорациях, а у нас – повсеместно, в т.ч., как Вы сами пишете, в компаниях малого и среднего бизнеса. Возможно даже не «встречаются», а господствуют.

Самое же главное, что, если на Западе, идеология S1 фактически является господствующей, то у нас она существует для отвода глаз, а господствуют и заправляют делами – безо всякой идеологии – «начальники» в указанном выше смысле слова. Россия – страна S2. В моей терминологии – страна неизбывного самодержавия, склейки «властеуправления», от которых Запад ушел в эпоху буржуазных революций и становления конституционализма. Имея это в виду, с гражданской позиции, конечно, неправильно концентрировать все усилия на проблеме развития в S1. Тут не до жиру, и начинать бы следовало с различия S2 и S1, а затем проблем преобразования S2 в S1. В этом для меня смысл Вашего доклада, в проблематизации ситуации глазами управленца. Жаль, что эти тезисы не прозвучали осенью, потому что тогда методологические различия (организация /о ней чуть ниже/, руководство, управление, ОРУ в целом и власть) нашли бы свои функциональные места. Было бы понятнее, зачем нужны эти различия.

наличие S2 в компаниях малого и среднего бизнеса, где управленец и собственник являются одним лицом.

Снятие проблемы

Возвращаюсь к исходной ситуации и снимаю проблему.

Когда в ходе своей управленческой практики я ввела различие S1 и S2, ситуация для меня перестала быть проблемной. Если как руководитель, отвечающий за развитие, или как консультант я прихожу в организацию с S2, единственным способом работы является разрушение обратной иерархии. Для этого требуется изменение траектории движения первого лица, определение для него возможности выхода из оперативного управления (ср. «освобождение от функционирования» у С.И.Котельникова). Если S2 характеризуется плоской структурой, то руководителя можно снабдить средствами, и он вырулит на S1. Приведу два примера из собственной практики по применению данных способов.¹⁵

В то же время остается проблема личного самоопределения. Являясь организатором подобных изменений, а значит – свидетелем подобной работы, развивальщик является первым кандидатом на увольнение. Программ «защиты свидетелей» управленческих преобразований, к сожалению, нет...

Доклад 31 марта 2011 года

Голубкова. Поскольку мы затронули очень сложную тему «Управление и развитие», я для себя обратила внимание на то, что слово «развитие» меня из управленческой позиции очень сильно цепляет. После того как мы тогда расстались 17 марта, я

¹⁵ **Рац.** Т.е., говоря на методологическом языке, Вы выходите в позицию организатора и меняете ОРГАНИЗАЦИЮ деятельности в «организации» с S2. Если я правильно понял, М.Флямер по этому поводу намекал на различие организации и учреждения.

несколько дней думала: а что же меня так зацепило? И я поняла, что для меня в моей работе развитие совершенно не является императивом. Хотя я называюсь «директор по стратегическому развитию», а делаю я что-то другое. И когда я даже объясняю подчиненным, что нужно развивать какие-то виды деятельности, что-то преобразовывать, ни в коем случае не внедрять, что-то осваивать, то я скорее занимаю позицию очень консервативную; не то что вынуждена ее занимать – занимаю ее осознанно, для того чтобы во многих случаях как раз никакого развития не было.

И вот эту ситуацию я попыталась переложить на другую основу, то есть воспринимать ее не как такую естественную ситуацию (ну, не получилось что-то развивать – ну и ладно, в следующий раз разовьем, какие наши годы), а попыталась применить те средства, которые используются в СМД-методологии.

Я заранее хочу определить, как я пользовалась этими средствами. Я ими пользовалась не для того, чтобы сделать методологический анализ ситуации; я сразу об этом хочу заявить. Это сродни тому, как мы изучаем математику в школе для того, чтобы производить простые операции – ну, например, складывать, вычитать, пропорцию решать, но ни в коем случае не заявлять о том, что мы профессиональные математики после этого. Вот так мне кажется, что одной из задач семинара, если помните, является выстраивание моста между управлением и методологией, и направлением движения управленца может быть освоение каких-то очень простых базовых приемов осмысления своей собственной работы. Поэтому эту позицию я определяю не как управленец, которому мы может быть неправомерно, но отказываем вообще в рефлексии, потому что из позиции управленца – мы говорим – рефлексия деятельности невозможна: рефлексировать деятельность, значит ты уже не управленец, ты

кто-то другой. И вот этот кто-то другой не имеет названия. Я его для себя определяю как «управленец плюс». Вот этот «плюс» - это то, что управленец может взять из методологии (не должен именно, а может) и попытаться осмыслить какие-то ситуации в своей работе, которые кажутся необъяснимыми, парадоксальными, иррациональными и которые любого мыслящего человека задевают.

Повторяю, что из этого могут быть два выхода. Считать, что такие ситуации естественны и с ними надо сжиться, встать по отношению к ним в позицию стороннего наблюдателя или человека, который с ними вынужден примириться и «не можешь примириться – уходи из организации», ну и так далее.

Может быть другое отношение. Отношение такое, что эти ситуации, во-первых, неслучайны, во-вторых, их можно осмысливать, можно по отношению к ним себя как-то позиционировать и для осмысления пользоваться какими-то средствами; в частности, теми, которые предлагает методология, потому что с ними можно справляться и психологическими средствами, но мы их здесь не обсуждаем, а вот методологические средства здесь уместны, и как мы их используем – я попыталась очень кратко отразить в тезисах. Если будут по этому поводу вопросы, я готова на них ответить и выслушать ваши замечания, комментарии, любую критику, потому что, возможно, я ими пользуюсь неправомерно. Но, тем не менее, у меня что-то получается, и вот результат этих действий я сегодня и представляю.

Сразу скажу, какими средствами я пользовалась. Сначала я взяла определенные не очень комфортные ситуации, установила, что есть какой-то разрыв между декларируемым состоянием и так называемой реальностью. Далее я попыталась на этом основании построить некоторые понятия. Поскольку у нас цикл

«Управление и развитие», я отнесла эти ситуации к слову (я здесь не употребляю ни «понятие», ни «категория»), именно к слову «развитие», и под развитием я везде здесь буду понимать искусственное воздействие; это я сразу определяю в начале. Ну и дальше расскажу, как эта проблема мной лично была снята, хотя должна сразу сказать, что я немножко в конце упростила себе жизнь, потому что на понятия я вышла раньше – еще в прошлом году, но они у меня – эти понятия – были очень аморфные. Я в рабочей практике этими понятиями уже пользовалась целый год. Кстати, когда я выступала здесь весной прошлого года и рассказывала о стандартизации, я уже пользовалась этими понятиями.¹⁶ Но я их не определяла. То есть я ими пользовалась

¹⁶ См. доклад на семинаре по институтам 6 мая 2010 года. Выдержка из стенограммы (не опубликованной):

Голубкова. <...>Но мы с вами все работаем где-то, имеем многолетний опыт общения с коллегами, с руководителями – и мы знаем, что существует *другое* управление, и я бы обозначила его как систему управления, но я не хочу ее называть некомпетентной, и вот почему. Это как у Лефевра есть система этическая один и два.

Итак, у меня есть система один – назовем ее «система компетентного управления», а есть «система другого управления», и она по-своему эффективна. В этом смысле ее нельзя назвать некомпетентной – она столь же эффективна, как и первая система. И там руководители не на месте, подчиненные тоже не всегда на своем месте. Можно даже вспомнить, что творится у нас наверху – что наверху, то и внизу часто бывает, а что внизу, то и наверху. Зная, как устроена, например, небольшая организация (как Мисс Марпл говорила, зная, что происходит в ее деревне, она может восстановить картину и в Лондоне), так вот, зная, как устроена организация среднего размера, можно предположить, что происходит и на большом верху. И часто эта модель бывает верной, если понимать, как устроена система другого управления, где, конечно, никакие стандарты ISO просто не будут работать. Потому что стандарты предусматривают ясность; система другого управления предполагает, наоборот, отсутствие ясности. Стандартизация ISO предполагает наличие целей – ясно заявленных, измеримых и так далее; система другого управления предполагает, что вы никогда не узнаете, в чем реальная цель – хотя о ней все знают в организации, но она нигде явным образом не показана. Ну и так далее. Можно пройти по всем принципам стандарта и увидеть, что система управления два – она применяется, она эффективна, ее используют в организациях; мало того, ее можно встретить всё чаще и чаще, но принципы ее часто просто противоположны. Они не просто не соотносятся – они противоположны тому, что написано в стандартах.

скорее интуитивно, я их не определяла и не могла дать каких-то характеристик, которые бы эти понятия отличали одно от другого. А вот цикл работы в этом семинаре привел меня к тому, что у меня эти понятия встали в голове на место, и я смогла для себя эту ситуацию разрыва объяснить.

Естественно, это моя ситуация, поэтому я буду ее рассказывать с примерами из практики (в основном, моей), и сразу хочу сделать такое предупреждение скорее для записи, что все ситуации придуманные, все персонажи и события выдуманы, как часто говорят при начале американских сериалов. Это для того чтобы потом кто-то, кто бы нашел запись в Интернете, не обвинил меня в том, что я очерняю какую-то конкретную организацию. Ситуации несколько сглажены, хотя они сглажены скорее не в своей парадоксальности, а убраны некоторые побочные компоненты, элементы этой картины: специально, чтобы не усложнять. Думаю, что многие из вас эти ситуации узнают из своей практики, поэтому надеюсь на ваш живой отклик.

<...>

Розин. У меня тоже два вопроса маленьких.

Первый. Ты меня заинтриговала, сказала, что ты как раз не развиваешь и стараешься, чтобы люди вообще не развивали. Вот чтобы ты здесь пояснила; я не понял, в каком смысле всё это говорилось.

Второй вопрос вот какой. Почему вот эти ситуации, которые я посмотрел в в рассылке, относятся к управлению? Потому что вроде бы это про всё что угодно, но как бы не про управление, так как ты сама вводила там различие: руководство, например, заведование и так далее, то есть пытаюсь отделить это от ситуаций собственно управления, связанных с развитием. Так вот, вся твоя ситуация с S2 так называемая вроде бы никакого

отношения к управлению не имеет. А первую ситуацию ты не разбирала. И у меня прежде всего вызывает недоумение вот этот вопрос. Имеет ли это отношение к управлению? То есть это имеет отношение к некоей практике сегодня. Но мало ли что есть в практике и мало ли что называем мы управлением.

Флямер. Мне вроде бы кажется – этот вопрос тоже опережает события, в том смысле, что еще не рассказано, что собственно Людмила там проделала, а я так понимаю, что она хотела сегодня про свои ходы и действия и осмысление этих действий рассказывать.

Розин. Я понимаю, но ты сам спровоцировал, когда ты сказал, что надо указывать позицию. Вообще-то это действительно методологическое требование работы.

Флямер. Да.

Розин. Если она говорит, что она из позиции управленца...

Флямер. А она такого не говорила.

Розин. Почему, она говорила.

Флямер. Она сказала «управленец плюс».

Голубкова. «Плюс».

Розин. Хорошо, «плюс». Но все-таки управленец.

Флямер. Имея в виду следующую вещь, что есть многоуровневость ее движения: есть ее движение применительно к тем рабочим ситуациям в разных организациях, которые делались, и есть осмысление. И там, как Людмила сообщила, некоторое продвижение состоялось, оформились или нашли свои места некоторые общие представления – и это другой уровень. А есть еще следующий уровень, который связан с тем, что сама Людмила ищет, может быть, более простые, более прикладные средства, приемы из методологии для своей практической деятельности. Вот это называется «управленец плюс».

Розин. Это я понимаю.

<...>

Давыдова. Мой вопрос туда же, Миша. Собственно говоря, он очень похож на то, что Вы говорите, извините, но я его в своей этой неправильной манере игры в шашки задам, и более резко.

Людмила Георгиевна, помните ли Вы мое выступление в прошлый раз? И будет ли у Вас тогда какое-то отнесение – Ваше личное – вот к тому, что я утверждала? Ну, я. Я не знаю, что такое развитие. Я не знаю, каким образом вы, тут все присутствующие, в прошлый раз, так сказать, определяли управление через развитие, развитие через управление. Я таких глубоких мыслей не имею и вообще их не понимаю, и даже не знаю, зачем это делать. Но поскольку в моей практике нечто случается похожее, то я хотела бы, чтобы Вы отнеслись. Это вопрос вперед. Чтобы Вы отнеслись: а когда мы, Миша, узнаём, у нас развитие или что, или мы просто в шашки играли? У нас что получилось в результате тех действий, которые мы как бы, будучи или управленцами плюс, или...

Флямер. Ну понятно.

Давыдова. Понятно, да? Какими-то там, я не знаю, консультантами или еще кем-то. Ну, в общем, ситуация нас заставила какие-то действия делать, мы их проделали, но откуда мы знаем, получилось ли это развитие? Вот вопрос у меня такой же, как... кажется, Вы похожее говорите, да, Миша?

Голубкова. Ну, вопрос в том, буду ли я относиться к тому, что Вы говорили и в прошлый раз, и еще...

Давыдова. И еще в будущем скажу.

Голубкова. Да, и другие разы я помню. Собственно всё моё сегодняшнее сообщение в какой-то мере является отношением к этому, потому что каждый раз обсуждается вопрос о том, а что этот пресловутый управленец на своем месте делает. Здесь я очень кратко отвечу Вадиму Марковичу, что я намеренно из этой

позиции не ввожу различие управления по разным понятиям, потому что – да, эта работа мной была проделана, но из другой позиции. Она была проделана фактически из философской позиции. А здесь я другую позицию занимаю – и благодарна Михаилу, что он обратил мое внимание на это; мы специально это обсуждали, что не нужно позиции мешать. Поэтому для меня управление – это то, чем я занимаюсь. А вот чем я занимаюсь – это надо определить потом. Многие мои коллеги занимаются тем же самым, только у них нет той «поляны», куда бы они могли приходить и это обсуждать. В этом смысле у меня есть некоторое преимущество, что есть место, где такие вещи можно обсуждать.

Итак, начинаю с выкладывания ситуации.

Регулярно и с довольно большой периодичностью я попадаю (слово «попадаю» здесь ключевое) в ситуации, когда в организации, где я работаю в основном как руководитель определенного блока, линейный, функциональный руководитель, первое лицо компании или группа первых лиц совершает абсолютно иррациональные действия. А именно: намеренно дезорганизует деятельность: месяцами не принимаются решения, замутняется ответственность. Очень много людей, которых из компании просто нельзя уволить, причем это не родственники и не близкие друзья, а просто очень много участков, где сидят люди, которые всё подмяли под себя. И эта ситуация поощряется: такие люди постоянно шантажируют руководителя, и тем не менее руководитель не только это терпит, но и ситуацию эту углубляет. Делает всё это группа первых лиц (либо один человек, первое лицо компании), при этом уменьшая свой доход. Часто он является собственником; его действия направлены не только против компании, но и против себя как бенефициара. И чтобы это пояснить, расскажу вам ситуацию с постройкой двух заводов. Не одного; казалось бы, один завод – это еще можно было бы

трактовать как некоторое отсутствие опыта в строительстве заводов. Когда это был уже второй случай, все намекало на то, что это делается нарочно.

Итак, после кризиса 1998 года так получилось, что компания имела производство в России, в отличие от других компаний в этой отрасли, которые закупали всё в Юго-Восточной Азии. Профильное министерство решило субсидировать отечественного производителя, и на компанию пролился золотой дождь в буквальном смысле этого слова: были даны довольно значительные средства на реконструкцию и укрепление производства здесь, в России.

У компании уже был завод, приобретенный в более ранние времена. На чековых аукционах покупались ваучеры, потом были докуплены акции, и у компании был контрольный пакет, поэтому реконструкция производства представлялась с юридической точки зрения вполне оправданной. В это время я не работала в компании, но знала людей, которые были поставлены реконструировать завод. Требовалось в очень быстрые сроки закупить новые западные технологические линии – ну, может быть, не самые-самые технологически продвинутые, но вполне современные, которые позволяли здесь в России производить продукцию, которую ранее не производили

Казалось бы, для осуществления такой задачи в компании должен был быть найден человек либо взят со стороны, который бы владел некоторыми компетенциями на стыке технологии, знания предметной области, знания продукта, поставщиков технологических линий и сырья – это очень большой набор компетенций. Хотя бы какую-то область он должен был знать. И кроме того, основное требование, как вы понимаете, в таких проектах – это управленческая грамотность, базовое умение руководить людьми. Причем предприятие в регионе, поэтому

требовалось еще умение руководить в регионе, способствовать там развитию территории предприятия и так далее.

Кого выбирают основные акционеры? Выбирают миноритария. Это было бы оправданно; но – наиболее неподходящего. Этот человек не умеет связать двух слов, предметную область знает понаслышке, вообще до того времени «управлял» продажами: в основном ругался матом по телефону с менеджерами по продажам в регионах, абсолютно не контролировал ситуацию. Когда он приехал на завод (это потом мне рассказывали), люди, которые там еще сохранили советскую производственную культуру, были в шоке, потому что кроме как матом он не разговаривал, постоянно напивался. И, в общем, вместо положенных нескольких месяцев на это всё ушло полтора или два года. Потом он был «канонизирован» – я специально употребляю такое слово – в компании как очень успешный руководитель этого проекта.

Дальше, через примерно пять-шесть лет возникает задача построить аналогичное предприятие, но уже с нуля; здесь реконструкция была, а возникает задача построить с нуля завод, опасный производственный объект.

Розин. Подожди, а сделана была реконструкция?

Голубкова. Да. Я сказала, что да. Но, как мы понимаем, без содержательного участия этого руководителя, то есть он скорее мешал, нежели содействовал реализации этого проекта.

Розин. То есть кто-то другой делал ее?

Голубкова. Да, делали в основном заводские люди, у которых был опыт реконструкции предприятия, и в регионе был ряд предприятий, которые были в союзном масштабе известны, и несколько человек оттуда пришли и это сделали. Но про них «забыли». Конечно, все понимали, кто это сделал. Важно другое: первое лицо всё время артикулировало, что это заслуга данного

руководителя, который просто при первом взгляде на него уже обнаруживает полное несоответствие данной задаче, а при более углубленном изучении показывает даже большую недееспособность.

Дальше через пять-шесть лет возникает задача построить завод не просто в другом регионе и с нуля, а в другом государстве; пусть СНГ, но все равно это другое государство с другой законодательной, нормативно-правовой базой, другими обычаями. Ну, слава богу, с русским языком – это сильно упрощало задачу. Но при этом с нуля. То есть там существует сложный подготовительный цикл, выбор площадки, разговор с местными властями и так далее. Вы понимаете, что построить опасный производственный объект в другом государстве с нуля требует определенного набора компетенций.

Здесь я была свидетелем с самого начала, как это делалось, потому что я участвовала в разработке бизнес-плана. Меня призвали, когда это был уже седьмой или восьмой месяц, как обсуждался этот проект, уже была выбрана площадка. Потом их было три или четыре. За семь-восемь месяцев так никто и не посчитал, сколько это будет стоить.

Замечу: компания частная. Более того, кредитуются в крупнейшем банке. Все средства приходят только из деятельности компании; нужно отдавать не только проценты по кредиту, но и тело кредита; это довольно значительные суммы. Требуется кредитовать своих потребителей. Так устроен рынок, что компания вынуждена кредитовать своих потребителей практически на семь-восемь месяцев вперед. Сказать, что у компании даже при значительной прибыльности были бы лишние деньги, я не могу; их, как правило, и нет. Кроме той ситуации с золотым дождем, которая была на рубеже веков, больше такая ситуация не повторялась. Всё из собственных средств.

При подсчете оказывается, что бюджет строительства – это довольно значительная для компании сумма: пара десятков миллионов долларов. Для компании они не лишние, надо брать кредиты, причем кредиты должны быть обеспечены и там, в том государстве, где будет строиться объект. И возникает вопрос: это другое государство – туда надо посылать человека, а может быть и команду, которая будет этот проект вести. Я и ответственный за производство приходим к первому лицу и просим – просим! – сначала дать нам контактное лицо. Нам говорят: «Без проблем! У нас там есть контактное лицо. Очень надежный и хороший человек». Когда я начинаю с этим «надежным хорошим человеком» переписываться по электронной почте, у меня возникает странное ощущение дежавю: этот человек писать не умеет просто совсем. Ну, бывает, человек пространственно ориентирован, хороший, например, линейный руководитель, привык командовать, но писать не умеет.

Далее я начинаю наводить справки, потому что я с ним поговорила – он и говорить не умеет. Я чувствую, что это уже было, ситуация повторяется. Узнаю я следующее: за пару лет до этого он приходит в представительство компании в этом государстве, причем откуда он взялся – никто толком не знает, профессии у него определенной нет. Выясняется, что до этого он помогал одной иностранной фирме собирать долги по продукции, его рекомендовали в нашу организацию. Выясняется, что он действительно имеет связи с различными чиновниками, но по очень интересному поводу: он был владельцем довольно известного злачного заведения, причем это злачное заведение каким-то таинственным образом было закрыто или прогорело, и он решил дальше заняться посреднической деятельностью. Опыта руководства не то что строительными проектами, производствами – вообще опыта работы с такого рода проектами

нет. Более того, человек и не собирается заниматься руководством, говорит: «Ну, всё будет хорошо!» И на все вопросы: «Всё отлично, Людмила Георгиевна, не волнуйтесь».

Время идет. Выясняется, что ничего на площадке не происходит; более того, те «замечательные» преимущества, которые там расписывали, для другого рода объектов; что опасный производственный объект в километре от границы столицы союзного государства строить никто не разрешит. Ладно. Я говорю: «Может быть, другого человека выбрать?» Уже приходим с директором по производству к первому лицу и говорим: «Нужен руководитель проекта!» - а нам отвечают: «А зачем? Всё хорошо, там этот человек руководит». Мы говорим: «Уже не подходит площадка». - «Ну, найдем другую». Необходимость строительства была связана вот с чем: там по законодательству запретили использование иностранной продукции, российская продукция тут же стала иностранной, а отечественных производителей там еще не было, то есть строить надо было быстро. И более того – это можно было сделать, потому что с нуля построить компактно хотя бы один или два цеха, а потом уже запустить всю складскую инфраструктуру – это можно было бы за год с небольшим, при всем том, что и климат, и поставки и так далее. Это всё было поправимо.

Ну, не буду вас утомлять дальше подробностями. Вы, наверное, уже поняли: открылось предприятие с большим опозданием: через три с половиной года вместо года с небольшим. Затрачено было не пара десятков миллионов, а сейчас даже трудно установить, сколько, поскольку человек этот – «руководитель проекта» – нанял такие подрядные организации, которые выставили цены, для которых невозможно было найти потом обоснование. Жаловалась главный бухгалтер, что она не может обосновать эти цены – они были в пять-шесть раз больше,

чем расчетные, причем на всё, а особенно на стройку. В результате туда были командированы в помощь на строительство человек, который никогда не управлял стройкой, хороший технолог, но не более того; причем в компании было известно, что он пьет как сапожник.

Давыдова. И ругается матом.

Голубкова. Нет, этот не ругался. Этот очень интеллигентный человек, но абсолютно больной.

Давыдова. Но пьющий, да.

Голубкова. Пьющий и еще больной, у него заболевания хронические очень тяжелые.

Давыдова. «Узнаю тебя, родная Русь!»

Голубкова. Я чувствую, что вот я уже попадаю в резонанс.

Я его предупреждала, чтобы он сразу, у него кредит доверия – чтобы он всех сдал тут же: вот приедет – и просто написал бы телегу на всех. Он этого не сделал. В результате его с треском увольняют (после того как он проработал десять лет и считался ценнейшим сотрудником) и посылают вот того первого, который еще давно устраивал стройку здесь в России, в регионе. Того тоже увольняют через год.

Давыдова. Почему?

Голубкова. Через год увольняют, потому что стройка не шла. В результате стройка эта как-то сложилась, ленточку перерезали, каким-то таинственным образом выпустили и торжественно отчитались о первой партии. Эту партию потом всю пришлось утилизировать – она была полностью бракованная. Это огромные деньги, потому что сырье очень дорого стоит. Выяснилось к тому же, что оборудование не то, конечно, закупали, и не так, что оно где-то там валялось, там что-то отсырело. Площадка была найдена только, по-моему, на третий или четвертый раз, потому что сложно найти было место для

такого объекта. И уже когда стройка началась, выяснилось, что эта площадка просто буквально «едет», потому что там грунтовые воды. Как только стали вестись строительные работы – все-таки оборудование сложное технологически и тяжелое, всё это дело поплыло в болото.

Вот второй случай. При этом первое лицо – видно было, что очень переживало данную ситуацию, лично переживало, и не только по поводу денег, а по поводу всего. После моего третьего заявления, что нужен руководитель проекта, меня просто отстранили, равно как и директора по производству, чтобы не приставали с тем, что нужно проектом управлять. Потом было сказано, что вот, героическим трудом (правда, уже непонятно кого, так как двое были уволены) объект был пущен.

Это ситуация номер один. Назвать ее шизофренической – мало. Наверное, нужно какое-то другое определение. Причем некоторые сотрудники в компании, которые и по другим рабочим ситуациям знали, что происходит, относились к этому так: «Ну, ужасно, конечно, но что же делать. Ну, вот он у нас такой». «Он» – имеется в виду первое лицо. Или: «Ну что ж, так вот сложилось». То есть относились к этой ситуации как естественной: за много лет работы в компании много повидали.

Вторая ситуация не такая, может быть, очевидная. Она связана с «внедрением КРІ».¹⁷ Я думаю, большинство здесь сидящих знают про эти буквы. КРІ – это показатели эффективности деятельности. Когда меня брали на работу, мне сказали, что основной моей задачей (а заметьте: должность у меня называется «директор по стратегическому развитию») будет внедрение вот этих самых КРІ, Key Performance Indicators. Это довольно формальная методика, для которой сейчас есть полностью всё необходимое обеспечение, есть и способы работы,

¹⁷ КРІ (сокр. от англ. Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности.

есть примеры расчетов, есть организации, где это действует. Единственная заковыка, что до моего прихода в компанию это уже пытались делать один раз, причем с помощью консультантов. Не вышло, то есть расчеты были сделаны, ничего внедрено не было. Более того, положено на полку, и я посмотрела – в принципе, формально всё было соблюдено. Мой анализ показал, что не совсем корректно были выбраны некоторые показатели.

В первый год работы я попыталась как-то это скорректировать и представить другой вариант. Мне сказали первые лица (их несколько): «Не занимайтесь ерундой». Вспомним, что сначала мне это ставилось как задача. А потом, поняв, где я работаю и с кем, я стала действовать уже более хитро. Я организовала проект по внедрению КРІ. И смысл этого проекта на самом деле был в том, чтобы раз и навсегда эту тему закрыть: либо мы внедряем, либо мы от этой идеи отказываемся. Не буду вам технологию собственной работы здесь предъявлять, но я достаточно опытный руководитель, чтобы сделать так, чтобы средний слой всё сделал, и тогда у руководителей наверху есть выбор. На самом деле это ситуация ложного выбора, потому что когда всё сделано, надо принять решение. Это был довольно трудоемкий проект, в нем участвовали пятьдесят три подразделения, причем в том числе и региональных, для всех обеспечивающих подразделений это было сделано, все участвовали сначала неохотно, потом активно. Это делалось для того, чтобы как-то оценить деятельность обеспечивающих подразделений. В российских компаниях часто эти подразделения страдают, потому что продавцы получают иногда в десятки раз больше, есть расхождение колоссальное между доходами, скажем, бухгалтерии и доходами менеджеров по продажам. И люди с удовольствием, даже рядовые специалисты, участвовали, потому что они поняли, что у них есть возможность,

во-первых, представить свою работу, во-вторых, иметь какие-то критерии оценки своей деятельности; обычно их нет.

Когда настало время (это делалось мной вместе с директором по персоналу; я ее взяла в союзники, чтобы уж самой не стоять всё время на линии огня), нам было сказано: «Нет, вы знаете, мы подождем. Почему мы подождем? Нам вообще это надо довести до каждого сотрудника». До каждого сотрудника. В компании – только в офисе более трехсот человек. И что интересно, каждый раз попытка затронуть тему: «Ну, может быть, попробуем, апробацию сделаем, не будем эти KPI выводить на деньги, на премирование?» – говорят: «Не надо. Вот не надо. Подождем». Так до сих пор в архиве лежат, можно в любое время расчехлить и запустить, но... Вот вторая ситуация: парадоксальная, казалось бы.

Выкладывая эти кейсы, я преследовала такую задачу: как-то резонировать с вашим опытом. Потому что когда я эти кейсы выкладываю, я понимаю, что я обостряю. Конечно, особенно во втором случае, с KPI, всё было не так просто – и, с другой стороны, не так плохо, потому что определенных результатов по улучшению корпоративной культуры и внутрикорпоративной коммуникаций, конечно, удалось добиться, то есть всё не зря. Скорее я обращаюсь к вам с просьбой сказать, вот резонирует или нет, узнаете ли вы какие-то случаи из собственной практики, пусть даже на другом материале, или нет. Или вы мне скажете: «Ну, знаете, такого не бывает».

<...>

Баранов. Все-таки одно маленькое еще замечание.

Люда, у меня тут вот такая проблема. Я просто хочу ей поделиться, чтобы Вы знали. Значит, ситуация вот такая. Мне казалось – Вы спрашиваете и ждете, чтобы мы из своей практики увидели подобные ситуации. Это так. Вот что мне мешает? Очень

много алогичного в поведении и руководителей, и исполнителей в самых различных организациях. И просто собственно, так сказать, любая инновационная деятельность, деятельность консультанта – она начинается с алогизмов. Если этих алогизмов нет, то надо их туда привносить, проблематизировать и управленцев, и самих себя. Но Вы же, как я понимаю, предполагаете какую-то определенную уже схему, факторы, которые определяют причину этой иррациональности, да? А вот тут сразу самые различные могут быть причины. И личность руководителей; не отдельного руководителя, а прямо класс, вот эти «новые русские». Вот они пришли – вот они такие, Вы понимаете? Вот «красные руководители» - они всё порядок наводили, а это вот такие люди, которые, так сказать, любят рискнуть, любят всё перевернуть вверх ногами – и вот от этого получают удовольствие и собственно этим-то только и занимаются.

Голубкова. Я Вас понимаю. Я сразу хочу сказать, что дальше я как раз буду говорить о том, в какой ситуации у меня возникло желание осмыслить это более структурированным образом. Единственное, на что я хочу обратить внимание, и тут Вадим Маркович мне такую подачу хорошую сделал, знаете, как в играх мяч кидают. Такую ситуацию большая часть моих коллег и других руководителей, с которыми я общаюсь, пытаются осмыслить сначала в терминах, что это у нас не сложилось в компании.

Флямер. Исключение, да?

Голубкова. Ну, не повезло. Может быть, есть другие ситуации... Не повезло. человек такой попался. В другой организации будет лучше. И попытка делается всё это опрокинуть на личность, то есть придать этому какой-то исключительный характер, психологическое трактование дать.

Вот то, что Павел Васильевич сейчас говорил. Определить некоторый класс таких руководителей – это ведь уже подъем над ситуацией, когда мы рассматриваем ее только в терминах психологических особенностей отдельного руководителя. Мы уже выделяем некоторый класс руководителей: а вот в таких-то организациях такой-то класс руководителей ведет себя вот таким парадоксальным образом. Я с этого и начала, и, собственно, у меня и в тезисах это подчеркнуто: большая часть руководителей, сотрудников организаций, особенно если они там работают давно, воспринимают это как естественную ситуацию: как мы воспринимаем климат в этой стране. Зимой у нас снег и может быть холодно. Одна зима – минус тридцать, другая – минус три. Ну, не повезло нам этой зимой, было минус двадцать долго. И вот с этого и начинается моя уже работа не в качестве управленца и не в страдательном залоге, что это мне не повезло, а когда я с этим встречаюсь не один, не два раза, а двадцать один раз, и когда другие руководители об этом говорят, и когда это уже описано в книжках. Причем не только написано русскоязычными авторами, но и сейчас появляются переводы из западной практики, которые тоже говорят о том, что это встречается повсеместно, но там предлагаются психологические способы работы; об этом довольно много говорил Сергей Иванович Котельников, сравнивая психологические способы и методологические на одном из семинаров в январе.¹⁸

И дальше у меня ситуация проблематизации возникает. Это проблема, причем от смены организации не зависит. Хорошо, в одном месте завод таким образом строили, в другом месте в колхоз закачали энное количество миллионов долларов просто так, а потом сделали всех виноватыми. В третьем месте развалили свою организацию, акционеры все перессорились,

¹⁸ См. стенограмму четвертого семинара, 12 января 2011 года.

потеряли бизнес фактически. Сын Вадима Марковича, Марк Розин, известный консультант в своей книге «Успех без стратегии» приводит не просто один-два – гроздь таких примеров. Я читала эту книгу – и это резонировало с опытом, поэтому книга пользуется большой популярностью.¹⁹

Что это? Нация стала глупее? Но видно, что нет, не глупее, потому что зарубежный опыт и опыт работы в зарубежных компаниях (а у меня такой есть) учит, что такие ситуации возникают довольно часто. Значит, дело в чем-то другом. И вот попытка понять, в чем дело, приводит меня к необходимости эти ситуации поместить в какое-то понятийное поле, чтобы с ними работать.

Здесь я сразу могу сказать, что я вторгаюсь в несвойственную мне область, а именно в область работы с понятиями. Поэтому здесь я себя чувствую не на твердой почве, мне неуютно, и это тоже ситуация моей собственной проблематизации, потому что в своей работе я с понятиями иметь дело не должна, у меня они уже все должны быть, чтобы осуществлять свою деятельность. Тем не менее эта ситуация меня и часть моих коллег выталкивает. Важно: это мы делаем не потому, что нам нравится рассуждать о своих проблемах, о деятельности и плакаться друг другу в жилетку. Эта ситуация заставляет нас силовым образом (если мы хотим дальше работать, а не уходить в область философии, в область методологии, а оставаться управленцами) ее осмыслить и как-то продуктивно к ней отнестись. Вадим Маркович сказал: «Может быть, это зависит от руководителя». Может быть. Но это вот непродуктивно. Бьемся головой и видим, что первый, второй, третий, пятый случаи. Газета «Ведомости» об этом пишет, книги

¹⁹ Розин М.В. Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2011. – 336 с.

выходят, в зарубежных компаниях это случается. Нельзя это описать в терминах того, что руководители просто некомпетентны. Ведь их и структура поддерживает. Хорошо, некомпетентный руководитель, а коллектив – компетентный. Тогда рано или поздно придут к первому лицу (мажоритария, как правило) миноритарии и скажут: «Знаешь, Иваныч, уходи! Ну нельзя так! Ты бизнес портишь, у тебя ничего не работает. Давай кого-нибудь молодого возьмем, с МВА, можно и без МВА, можно старого, но уйди, не мешай!» Но ведь не говорят.

Реплика. Рискованно.

Голубкова. Более того, говорят: «Он у нас такой, ничего страшного, как-нибудь. Ну, разорит компанию – что-нибудь еще придумаем».

И в прошлом году я бы сказала так: ну хорошо, вот есть ситуация, есть – я ее называю для себя «системой управления один», где руководители компетентны и всё работает как надо. Функционирование осуществляется, все колесики и винтики крутятся как надо. И есть «система управления два», где Зазеркалье, то есть всё наоборот. Я специально на этом акцентировала внимание, причем дважды на организационных семинарах: в первом случае мы имеем дело с иерархией: когда начальник не может быть некомпетентным. Вся система менеджмента – того менеджмента, который мы знаем как «западный менеджмент», – не обсуждает даже вопрос о том, что руководитель может быть некомпетентным.

Если вы читали Друкера, то все его работы основаны на презумпции, причем выходящей за рамки его работ (это его картина мира), что **руководитель умнее подчиненного**. Это интеллектуальная иерархия: начальник руководит по праву умного, и ум его не в том, что он подавляет, скажем, интеллектуальной мощью. Он умелее; «умный» в смысле более

опытный, более образованный, более умелый, который всегда подчиненному даст правильный совет, никогда не сделает подчиненного виноватым. «Сделает виноватым» - здесь очень важно. Он может сказать: «Ты виноват!» - и объяснить, почему. Вспомним управление по целям, которое у Друкера прекрасно описано, когда начальник вызывает подчиненного, ставит ему цели, спрашивает подчиненного, готов ли он с этими целями согласиться. У нас есть вся триада: цели; дальше дает начальник подчиненному средства и указывает объект деятельности. Классика. Да, такие организации есть, и слава богу, и здесь есть, и там.

Но никогда не обсуждается вопрос о том, что есть какая-то другая ситуация. А вот я пыталась сегодня сказать, что другая ситуация есть, и в ней тоже надо работать. Эту другую ситуацию я называю «система управления два», и если я в качестве основного системного признака беру иерархию (для «системы управления один» это иерархия, которую я вам представила), то в «системе управления два» наблюдается обратная иерархия или ее отсутствие. Здесь я делаю различие. Вот раньше я этого различия не делала.

Что значит «обратная иерархия»? Что руководитель глупее подчиненного. Слово «глупый» не означает то, что он не умеет разговаривать или писать, а то, что он не может выполнять свои функции руководителя. Не то что не хочет или притворяется (такое тоже встречается, но намного реже), а именно не может. Более того, он об этом знает, это не есть для него секрет. Случаи, о которых я рассказывала, происходили в ситуации очень прозрачной. Для людей, которые участвуют в этой ситуации, она небезопасна, потому что все понимают, что происходит. И вот эта обратная иерархия проявляется в том, что руководитель не на своем месте. То есть подчиненный на своем месте, а начальник

не на своем. Если бы начальник был на месте подчиненного, он, возможно, был бы молодцом. Но важно, что, став начальником, он попадает в ситуацию, когда он не на своем месте. Бывает и так, что все не на своих местах; это еще усугубляет ситуацию, но ее мы не обсуждаем сейчас.

Другое, о чем я думала и что я тоже наблюдала неоднократно, что в организациях наблюдаем полное отсутствие иерархии. Это та ситуация, которая часто описана в книжках по западному менеджменту, но довольно примитивно: все винтики, все могут попадать на определенные должности, если они удовлетворяют определенным требованиям. При этом нигде в этих книжках не сказано, что требования в этой иерархии управленческой, которая наиболее простая (мы не говорим об интеллектуальной иерархии, это только управленческая иерархия), – все равно эти требования не только компетентностью определяются, опытом. Это равенство, заранее положенное в основу системы менеджмента, тоже мне представляется очень опасным. И в государстве у нас это происходит. Если мы посмотрим на ситуацию в государстве, нам тоже не всегда понятно, почему тот или иной человек занял то или иное место в государственном управлении. И у нас-то сейчас реализуется принцип, что и кухарка может управлять государством.

Давыдова. С высшим образованием причем.

Голубкова. Образование здесь не единственная характеристика. Эту ситуацию можно наблюдать не только сейчас. Прекрасно ее описал Зиновьев в «Зияющих высотах»: это «буйство коммунальности». Георгий Петрович называл это «террором профсоюзной организации», когда в организации на самом деле иерархии нет. Есть плоская структура, и люди в шашечном порядке рассажены по местам в оргструктуре, и связи

между ними не иерархического характера, в смысле – вертикального, а горизонтального.

Мне представляется, что обратная иерархия или ее отсутствие ведут к тому, что управление (или та деятельность, которую мы нерасчлененно здесь называем деятельностью управления) осуществляется не по праву умного, а по праву сильного. В данном случае сила – это не только умение наорать, нет. Это формальный признак места в функциональной структуре. Если ты в функциональной структуре занимаешь более высокую позицию – статусную, социальную, ты эту силу используешь по отношению к подчиненным: «Вот хочу так делать и всё. Почему? А вот хочу!» И для того чтобы вы понимали, к чему я клоню: становится понятно, на что смотреть в организации либо когда ты там хочешь какие-то преобразования провести, либо когда ты попадаешь в новое место. Особенно это важно для консультантов, а не для людей, работающих в организации. Консультант сразу должен поставить диагноз, куда он попал. Почему? И вот я сделаю здесь паузу, но прежде я скажу, зачем мне нужен этот вывод.

Вопрос о развитии возникает: в какой из этих систем возможно говорить о развитии как искусственном воздействии на организацию с целью ее улучшения или с целью стабилизации негативных тенденций, которые в этой организации могут быть?

Всё, делаю паузу.

Флямер. То есть последний был: с какой целью воздействовать на организацию? Так было сформулировано?

Голубкова. Да, поскольку развитие, как я его здесь понимаю для данного сообщения – это искусственное воздействие на организацию с целью либо ее совершенствования и обеспечения ее дальнейшего процветания, либо минимизации негативных

тенденций. И ставлю вопрос: в какой ситуации развитие возможно?

<...>

Соколов. Вопрос на понимание.

Правильно ли я понимаю, что Вы во второй части обсуждаете следующий вопрос? А всякое ли, так назовем его, нечто (деятельность, организация, учреждение; ну, нечто) может развиваться, и вообще способно? Вот Вы так вот в первой части вроде бы описывали вот это «нечто», что создается впечатление, что эти организованности и организации вроде как и неспособны развиваться, потому что они не то что могут как-то изменяться. Там нет порядка, нет никакого такого нормального функционирования чтобы можно было говорить о чем-то таком высоком, как развитие. Я правильно понимаю, Вы это обсуждаете, да?

Голубкова. Не совсем. Я подвела к этому. Я вот этот вопрос и хочу сейчас обсудить. А то, что я до этого говорила – это про то, что сталкиваясь с ситуациями, которые я выкладывала, и относясь к ним не как к естественным, я должна была для себя в голове построить некоторые понятия. Я построила эти понятия, назвала их «система один» и «система два» и кратко их охарактеризовала. Эта система для меня характеризуется наличием в первом случае иерархической структуры, во втором случае – перевернутой иерархической структуры либо ее отсутствием.

<...>

Баранов. У меня вот какой вопрос.

Две эти системы – система один и система два – определяются Вами как рядоположенные: вот есть такие и есть такие – или, например, Вы допускаете такую возможность, что в какой-то момент система один может перейти в систему два?

Ну и на всякий случай спрошу, а может ли это быть так, что и система два будет переходить в систему один? Если мы возьмем какие-нибудь работы типа, скажем, например, Ларри Грейнера по эволюции организаций, то мы увидим, что с точки зрения автора в рамках структуры накапливается определенный потенциал ошибок, и система два перестает быть адекватной с точки зрения не только внешних условий (это одна сторона), а внутреннего своего состояния. И тогда она перестает быть в этом смысле правильно построенной, как система один.

Ищенко. Если Иваныч уйдет, согласится, то всё будет нормально.

Голубкова. Это очень интересный вопрос об иерархическом положении этих двух систем. Дело в том, что я над этим думала, и тот порядок, который у нас был изображен и на схеме «Креста» (потом я пыталась эту схему в «Ножницы» перерисовать), основан на том, что у нас где-то изначально, базово заложено представление, что порядок – это хорошо, а хаос – это плохо. Это ценностная установка. Причем порядок, понятый не только как функционирование, как обеспечение базовых функций работы организации, например, а как необходимое условие существования рабочих коллективов, существования осмысленной деятельности в организации («осмысленной» здесь очень важное слово). И для меня, конечно, система один иерархически находится выше, чем система два. Это не просто хорошо или плохо. Между собой эти системы так расположены, что система один для меня является по уровню выше, чем система два, из-за того что требуются довольно большие усилия для поддержания даже простого функционирования. Об этом говорил Котельников, об этом Михаил писал в своей статье: что просто обеспечение функционирования есть усилие.

Но здесь возникает интересная штука, потому что в системе два мы наблюдаем не хаос, мы наблюдаем не броуновское движение, а тоже очень системную деятельность, которая имеет свои средства и свои объекты по недопущению ее превращения в систему один. Я об этом дальше хотела сказать; я это свое высказывание из следующей части перенесу сюда.

Управленческий парадокс, который мы наблюдаем, заключается не в том, что принимаются отдельные не связанные друг с другом неправильные решения, а то, что если посмотреть на это отстраненным взглядом, то все решения в рамках какой-то одной задачи или цикла абсолютно системные и работают на одну задачу: не допустить нормального функционирования организации. Более того, на уровне государства мы это наблюдаем в каждом сообщении, в каждой телепередаче, в новостях. И отношение к этому может быть такое: ну как же они там не понимают?! Дело в том, что все всё понимают. Все решения, вся деятельность строится системно. И вот в этом парадоксе, который на самом деле не парадокс уже, а он может быть объяснен, эти действия абсолютно адекватны. И на вопрос Павла Васильевича, можно ли одно превратить в другое, я ...

Давыдова. Нельзя.

Голубкова. ...сказала бы, используя присказку Зиновьева: «Нас спрашивают, есть ли Бог. Да, - говорим мы, - Бога нет». Вот мне хочется ответить именно так. Да, - говорю я, - возможно, но в то же время нельзя. Потому что для этого нужно сломать систему два, то есть разрушить, а все-таки понятие развития, хотя оно может идти как разрушение, должно иметь своей целью какой-то позитивный результат. А разрушая, мы всё приводим к ситуации хаоса, а не порядка. И поэтому ответить на вопрос Павла Васильевича мне сложно.

<...>

Рац. У меня некоторые трудности с пониманием Людмилы Георгиевны вот такого рода. У меня в голове не укладывается шизофреническая ситуация, которая номер один, с точки зрения того, как она воспроизводится вообще в моем, так сказать, цивилизованном мире. Если исходить из интерпретации, которую дал Вадим Маркович, что одно про Россию, а другое про Запад, то это понятно вроде бы. А если исходить из Ваших слов, что оно бывает и там и там, и чуть ли не с одинаковым успехом, то вот тут у меня как-то мозги враскоряку становятся, поскольку я не понимаю, как в рыночной системе воспроизводится подобного рода организация. Вроде бы она должна погибать в конкурентной борьбе. Понятно, что она время от времени может где-то возникнуть в силу конкретных локальных причин, но систематически она как бы не может воспроизводиться, по идее. Объясните, пожалуйста.

Голубкова. Я расцениваю этот вопрос не как методологический, а как социокультурный. Я на него могу ответить следующим образом.

Возможно, мне в жизни везет, потому что я работала в двух достаточно крупных и очень известных компаниях. Одна – это издательство Оксфордского университета, издательство с пятисотлетней историей. Вторая компания – это Golden Telecom. В то время когда я поступила туда на работу, акции компании котировались на всех западных биржах. В обеих этих компаниях – находясь, естественно, не на самых высших должностях, потому что русский человек в западной компании на них просто не может находиться, но на достаточно приличных должностях. Глава представительства издательства в России, причем с нуля это представительство я организовывала. В Golden Telecom я организовала целое новое направление, которого у них до этого не было: это разработка заказного софта, а это все-таки

телекоммуникационный оператор. Чтобы вы понимали, что это не взгляд уж совсем снизу. Это взгляд руководителя среднего звена. Если бы у нас было больше времени, а у вас больше желания это обсудить, я могла бы рассказать душераздирающие случаи, опять же, с точки зрения нормативной системы управления, некомпетентности наших западных коллег. Причем это также ложилось в определенную систему действий. Как такие ситуации могут быть в рыночной экономике?

Соколов. «Как они воспроизводятся?» - он спросил.

Голубкова. Ну, могут существовать.

Розин. И быть, и...

Соколов. «Воспроизводятся» слово было.

Голубкова. Воспроизводятся.

Соколов. Да.

Голубкова. Я не знаю, как они воспроизводятся, поскольку каждая ситуация, которую я наблюдала, была для меня уникальной, и я не знаю, воспроизводима ли она в принципе. Но мне кажется, ответ здесь может быть таким, что это не специфично: проявление вот «системы два» (в кавычках беру это словосочетание) не специфично для России; что встретить можно везде. Достаточно открыть книжку «Законы Паркинсона». Не случайно есть принципы Питера, они у нас известны. Они же создавались на примере западной системы управления. Паркинсон писал об административной системе управления Великобритании в конце пятидесятых – шестидесятые годы. У нас, кстати, в «Прогрессе» эта книга издана была еще до перестройки на русском языке. Тогда она подавалась, как то, что в буржуазном мире только так всё и работает. Понятно, что она имела идеологический контекст, но при этом иллюстрировала те же явления, о которых я говорю.

Вопрос не в том, где это по географии или по экономике воспроизводится. А вопрос очень интересный для изучения, который я для себя поставила в рамках своей программы исследований: а где это можно наблюдать? То есть если это не специфично ни для нас, ни для них, и, тем не менее, это можно находить и можно в эту ситуацию попадать, это означает, что есть какие-то условия воспроизводимости данных ситуаций. Какие – я сейчас ответить не могу, потому что это еще задача на будущее.

Флямер. Ну, другого масштаба вообще.

Голубкова. Да. Я просто констатирую, что это не специфично.

Розин. Я бы еще ответил. Марк, я бы тебе еще вот что ответил.

Во-первых, я бы ответил так. Тут многие предприятия и разоряются в результате – раз. А во-вторых – совершенно другой ответ – а где ты видел чисто рыночную экономику? На самом деле, если ты берешь социальные системы, то помимо рыночных всяких механизмов там есть еще целый ряд других механизмов, социальных, которые позволяют, тем не менее, часто существовать производствам и другим социальным системам, притом что они неэффективны.

И это повелось еще, кстати, очень из древности. Вот еще в Древнем Шумере была такая любопытная вещь. Вот там были системы, там своя была экономика, и происходило массовое разорение людей. Вот они теряли земли, теряли дома и так далее. И накапливалось в системе напряжение. И тогда вдруг царь издавал указ (это машрум называлось): всё возвращали без всяких вещей, для того чтобы не было социального взрыва. Просто возвращали и всё, несмотря на то, что, с точки зрения рыночных – ну, квазирыночных тогда – механизмов... это всё

было проделано законно. А сегодня и в современном социуме тоже есть масса таких вещей, которые позволяют существовать и выживать неэффективным с точки зрения рыночной системы вещам. И поэтому тут просто две вещи. Одни действительно и разоряются, а другие существуют за счет каких-то других социальных механизмов.

Голубкова. Я еще только хотела бы здесь добавить, что в западном мире – не в экономике, а именно в западном мире – социальные, социокультурные, экономические отношения устроены не совсем так, как они описаны в книжках. И только работая там (причем под словом «работать» я понимаю не работу дворником, или секретарем, или работу разового характера, а именно работая там в течение длительного времени), можно понять, как устроена тамошняя жизнь. Я намеренно говорю слово «жизнь», потому что к слову «рыночная экономика» у нас определенное отношение, то есть оно очень сильно нагружено, это штамп. И я бы здесь не стала ставить знак равенства между экономическими категориями и тем, что я называю словом «жизнь». Слово «жизнь» связано с функционированием общества в целом. И мои скромные познания в этой области показывают, что совсем не так всё устроено, как это описано в книжках.

И еще одно маленькое добавление здесь. Конечно, особенно в американской экономике докорпоративного периода, когда очень большую роль играл мелкий, средний бизнес в экономике, возможно, неэффективные предприятия умирали, они не выживали, и были волны банкротств; об этом даже написано. А корпорация американская или государственное учреждение – оно гораздо более жизнеспособно и имеет возможность выдерживать, скажем так, большую степень неэффективности. Мне кажется, особенность нашей ситуации в том, что у нас не было волны банкротств. Я не случайно, когда рассказывала свой первый

случай из практики, сказала, что на предприятие пролился золотой дождь из государственных денег. Если бы их не было, то не было бы всего остального, и, возможно, предприятие бы и не выжило в те времена. У нас еще впереди, возможно, вот эта первая волна банкротств и так далее будет. Но вопрос, кто в нее попадет. Не обязательно туда попадут самые неэффективные предприятия. Вот это будет интересно смотреть, но если ты сам в это цунами не попадешь, это будет еще интереснее наблюдать.

Так бы я ответила на этот вопрос. Пока мы констатируем то, что есть. Моя задача сегодня – выложить некоторые случаи, которые, с моей точки зрения, представляют реальность: мою реальность, в которой я живу.

*Продолжение обсуждения доклада про S1 и S2
Десятое заседание. 14 апреля 2011 года*

Голубкова. В прошлый раз я, занимая позицию управленца плюс, то есть человека, который одновременно управляет и в организации еще отвечает за развитие (составная позиция), выложила ситуации, с которыми приходится встречаться в моей управленческой практике, и я рискнула ее продолжить на ситуации, которые возникают у моих коллег или которые я встречала в практике других компаний, даже в литературе уже по управлению и по менеджменту. И из своей позиции я попыталась это осмыслить, для чего ввела понятие. Не знаю, правомерно или нет, но мне это помогло эту ситуацию осмыслить. Понятие «системы один» – системы нормативного управления, и понятие «системы два» – управления, от этой нормы отклоняющегося. Нормативную систему управления я определила как ту, где существует иерархия – в моем понимании: нормальная иерархия, когда идет управление по праву умного и когда руководитель на своем месте в смысле компетентности. А «систему управления

два» я определила как наличие либо обратной иерархии, когда руководитель менее компетентен, чем требуется, либо вообще отсутствие иерархии, когда и руководитель и подчиненные равны, принципиально взаимозаменяемы и могут, как винтики совершенно одинаковые, попасть на руководящую позицию в силу каких-то случайных причин.

Вот это – то, что в прошлый раз было фокусом моего внимания и то, что я пыталась выложить.

Основной вопрос. Поскольку обсуждается такая небольшая тема, цикл «Управление и развитие», то основной вопрос: возможно ли развитие в «системе два»? И вот с этого я и хотела бы сегодня начать.

Во-первых, зачем это нужно? Вот из моей позиции я пытаюсь осознать, нужен ли какой-то предварительный анализ ситуации в компании, когда, например, меня приглашают туда на работу либо когда туда приходит сторонний консультант. Это уже не моя позиция, но я, тем не менее, этот случай имею в виду: когда в компанию приходит сторонний консультант для проведения изменений в компании, которые этот консультант для себя определяет как развитие – дальнейшее развитие организации, компании. И здесь у меня гипотеза, что если приходить в организацию в качестве сотрудника, отвечающего за развитие, то в «системе один» развитие возможно, а в «системе два» – нет.

Различение это для меня очень важно, потому что моя презумпция состоит в том, что развитие в «системе один» совпадает с тем (что, как мне, опять же, кажется из моей позиции, имеет место в методологии), что развитие – это искусственное воздействие с целью изменить компанию к лучшему. Здесь возникает ценностный аспект, но развитие всегда понимается не просто как некоторый набор изменений, движение вперед, но это

движение можно заменить синонимом «прогресс», а прогресс трактуется как изменение к лучшему.

А вот в «системе два» мы находим очень много управленческих парадоксов. И, с моей точки зрения, решения, которые неправильные и которые принимаются в «системе два», препятствуют тому, чтобы там осуществлять такого рода развитие, о котором я сказала. А вообще можно ли осуществлять развитие – это большой вопрос. Какие-то формы есть; я о них скажу дальше.

Почему я так считаю? Потому что в «системе управления два» специально, рациональным образом так организована деятельность в компании, чтобы сотрудники компании (руководители среднего звена, специалисты) постоянно не понимали, что происходит, не имели бы четких целей либо эти цели бы размывались (об этом я подробно говорила в прошлый раз), замутнялись бы вопросы ответственности, отсутствовали бы любые процедуры и даже попытки создания процедур регулярного менеджмента, и происходили разные с точки зрения регулярного менеджмента и деятельности управления парадоксы. Но, как мне удалось установить и осмыслить, эти парадоксы не возникают спонтанно (бывают ошибочные действия, бывает некомпетентность, нерациональным образом проявляемая), что первое лицо компании намеренно организует, вернее, дезорганизует деятельность, чтобы запустить ту систему управления, которая мной определяется как «система два».

Приведу два примера и потом буду готова ответить на вопросы. Это примеры не какой-то конкретной ситуации; это скорее наблюдения и обобщение по итогам наблюдений.

Например, в руководстве компании рассажены сотрудники (как правило, это либо доверенные лица собственников, либо доверенные лица генерального директора, который часто

совмещает в своей позиции фигуру собственника), которые категорически не подходят на занимаемые руководящие должности. Они часто не понимают смысла деятельности, но это было бы полбеды. Часто (и именно из-за того, что они долгое время находятся в ситуации, когда им самим собственная некомпетентность понятна) они страдают различными психологическими отклонениями, комплексами, маниями. Иногда это люди нечистые на руку, которые используют средства, ресурсы компании, причем об этом известно всем, и первому лицу в том числе, и тем не менее он их не убирает с руководящих должностей.

С моей точки зрения, если рассматривать это в «системе два», то поведение первого лица вполне объяснимо: такие руководители способствуют тому, чтобы деятельность в компании шла очень медленно, фактически – развивалась эволюционно: что выросло, то выросло. Любое ускорение деятельности, связанное с правильной постановкой цели, с введением процедур регулярного менеджмента деятельность продвигает вперед быстрее, чем такое выращивание. И данные руководители представляются мне такими графитовыми стержнями, которые вставлены специально, чтобы деятельность практически не шла либо шла в очень таком медленном, естественном режиме.

Но это совершенно не значит, что сама компания при этом нежизнеспособна на рынке. У нас так интересно, особенно в последние десять лет, был устроен рынок, что по факту отсутствия многих отраслей в девяностые годы рынок был пуст, и был естественный рост, который мог выдаваться за необычайные управленческие достижения. Потом рост кончился, но, тем не менее, люди, которые в компании находились на руководящих должностях, там и остались. И вот пока

окружающая среда благоприятна, компания каким-то образом эволюционирует. Довольно много было вот за эти последние два года банкротств – официальных; даже больше, наверное, неофициальных. Поскольку я не веду никакой статистики, и ее, наверное, нет в принципе. Нужно четко отличать, когда банкротство связано с обстоятельствами, неблагоприятными для компании, а когда оно связано именно с тем, что «система два» привела компанию к такому концу.

Второй пример, когда «система два» может быть выявлена. Руководитель организации преднамеренно дезорганизует деятельность. В чем это выражается? Затягивает принятие решений, которые от него зависят. Не формулирует цели либо так формулирует, что его довольно сложно понять. В начале года мотивирует менеджеров по продажам на максимизацию прибыли, а в конце года заявляет о том, что ему на самом деле нужен был рост продаж, а прибыль не так уж и важна. При этом вся система мотивации два раза в год коренным образом изменяется. Учитывая, что первое лицо часто хозяин компании во всех смыслах слова, то это ведет к тому, что в следующем году часть менеджеров по продажам начинают работать на максимизацию прибыли, помня о том, что было год назад, а часть начинает работать на рост в ущерб максимизации. Что при этом происходит с продажами – я думаю, вы можете догадаться: они не растут, потому что у компании на внешнем рынке абсолютно разная политика продаж.

Но самое главное здесь, что когда наступает срок выполнения задач, по которым цель поставлена неясно, причем намеренно, не из-за каких-то ошибок, а это повторяется из года в год, то руководители и специалисты компании, которые пытались как-то с этой ситуацией сжиться, всегда оказываются

виноватыми, всегда. Нет такой ситуации, чтобы они были бы правы.

Здесь я могу сделать пояснение, что попытка выйти из этого порочного круга может привести к серьезному осложнению отношений тех руководителей, которые не хотят быть виноватыми, с первым лицом. У меня такие примеры были – и лично у меня, и у тех руководителей, которые не хотели с этой ситуацией мириться и, например, совещание с первым лицом тет-а-тет либо в количестве трех человек пытались протоколировать. Протоколы в «системе два» не ведутся принципиально. Нет записей совещаний. Попытка записать результаты совещаний и разослать их участникам жестко пресекается.

Вы, конечно, мне можете потом возразить, что «где же такое встречается». Уверяю вас, встречается – и, к сожалению, в моей практике довольно часто, причем в компаниях больших, где просто даже факт записи совещания является обязательным, без него нельзя: слишком много людей задействовано в выполнении решений таких совещаний. Либо протокол, даже если он велся, через некоторое время объявляется недействительным. Прошло два месяца – ну подумаешь, протокол, мало ли что на бумажке записали.

<...>

Я могу продолжить – и закончить то, что я хотела сказать, потому что там возникает ситуация действия, которая мне кажется с практической точки зрения, по крайней мере для меня, очень важной: а что с этим делать? Если мы здесь вот остановились на том, что я пытаюсь как-то осмыслить эту деятельность – я нашла для этого способ; этот способ можно дальше разбирать, что я делала, но не в терминах «правильно – неправильно», а вообще – что я делала. Но здесь есть очень важный для меня, из моей позиции, вывод, что это не просто

способ, который позволяет мне психологически сжиться с такой ситуацией (это было бы малоинтересно), а то, что это дает мне возможность влиять на ситуацию не психологическим способом. Вот это мне показалось важным отметить.

У меня была проблема, и проблема была в том, что в ситуации «системы управления два» любое мое действие, которое я приношу из «системы один», либо вызывает противодействие, либо вообще аннигилируется. Можно, конечно, эту проблему было решить так – уйти из данной компании и перейти в следующую. Но поскольку ситуация возникала с большой регулярностью, в том числе на собеседованиях и у моих знакомых, то для меня потребовалось осмыслить эту ситуацию так, чтобы не просто ее снять для себя, но и иметь возможность потом отчуждать этот способ, с тем чтобы его передавать другим – своим сотрудникам, руководителям среднего звена, которые в компании остаются. Например, я могу перейти в другую организацию, я конкурентоспособна на рынке труда. Но некоторые люди неконкурентоспособны; более того, они часто привязаны к компании. И возникает очень тяжелая морально-этическая ситуация. Если я им, как их линейный руководитель, говорю: «Вы знаете, ребята, в этой компании всё плохо. Наш руководитель, - далее вот по тому списку, который я рассказываю, - делает не то, не то, не то», - даже если я им это расскажу в виде связного текста, и они мне не только поверят, но они это поймут, возникает уже вопрос для меня, как для руководителя, этический: и что эти люди дальше будут делать? Они-то останутся, и для них проблема останется.

Поэтому потребовалось сделать следующий шаг. А следующий шаг – как снять эту проблему. И мне кажется, что я нашла этот шаг. Если в компании обратная иерархия, то да, я признаю, что здесь медицина бессильна, здесь действительно

можно только хирургическим путем решать вопрос: уходить из компании и забывать об этой ситуации. Но часто встречается ситуация отсутствия иерархии, когда руководитель (первое лицо) попал в данную ситуацию, и он, как руководитель, хуже своих подчиненных, менее компетентный. Но среди своих подчиненных, если бы он оставался на прежней позиции, он бы вполне был уместен.

Такая ситуация довольно часто встречается, особенно когда компания быстро росла. Когда в компании десять человек, сто и тысяча – это совершенно разные организации (я имею в виду здесь – коллективы людей), которые требуют разных управленческих компетенций. Вы все прекрасно понимаете: это фактор размера и очень быстрого роста – не тогда, когда этот размер достигается путем длительной эволюции в течение десятков лет, а когда это происходит за три-пять лет. И те люди, которые стояли изначально у руля компании, не справляются. В начале было несколько человек, обычно три-пять. Три обязательно; очень часто это мужские коллективы – три человека. Один на себя берет функцию гендиректора, второй – функцию бухгалтера, потом финансового директора, третий – коммерческий. Такие образования в предпринимательской среде встречаются очень часто. Может быть, это вообще единственная жизнеспособная форма этих совсем маленьких структур. Но когда компания начинает расти, то предприниматель по духу, который стал гендиректором, берет на себя генеральное, общее руководство – он часто дальше с этой ситуацией не справляется, потому что предпринимательство и менеджмент фактически друг другу противостоят. Потому что предпринимательство – это всегда движение вперед, постоянное изменение, а менеджмент – постоянное воспроизводство. И он остается генеральным, но

попадает в ситуацию для себя очень неприятную, в такую управленческую ловушку.

И вот здесь есть способ вырваться из «системы два» в «систему один». Потому что один из вопросов в прошлый раз был – возможно ли в принципе возвращение из «ненормального» состояния, «системы два». Я считаю, что есть ситуация, когда это можно, и поясню это короткими примерами.

Несколько лет назад меня пригласил на собеседование человек, владелец и руководитель компании, который увидел в моем резюме ту же бизнес-школу, которую он оканчивал, другую специализацию. Когда мы с ним встретились, он выглядел не очень счастливым, потому что, закончив курс МВА, причем не для карьерных целей, он столкнулся с тем, что этот курс ему ничего по сути не дал. Он был в то время гендиректором довольно большой структуры, выросшей снизу: сервисной, которая работала на рынке очень сложного медицинского оборудования. Это было еще задолго до кризиса, и рост компании был связан с тем, что рынок был пустым. А рост был очень значительный, прирастала компания (а прирост для меня никогда не в деньгах, прирост в организационной сложности) на несколько сотен человек и на несколько удаленных офисов в год. Вы можете себе представить, что это такое. Например, сегодня у вас семь точек, в следующем году у вас двадцать, еще через год у вас пятьдесят, и число сотрудников исчисляется уже сотнями.

Мы поговорили – и выяснилось, что решение на самом деле есть, причем на него мы вышли спонтанно оба. Может быть, потому что проблема еще не зашла психологически очень далеко, и можно было это открыто обсуждать. Он должен покинуть – не может, а должен! – пост генерального директора, оставив за собой полный контроль над финансами, за которые обычно борются, поставив финансового директора на место

генерального, а сам должен вырастить новую структуру, сбоку, которая даст и ему возможность развиваться, и компании. Он сделал при этой компании подразделение; это подразделение исследовательское, не только медицинского, но и смежных направлений, и это потом для компании дало большой эффект. Но эффект не в том, что они что-то удивительное нашли. Да, они открыли пару направлений; они были абсолютно не такие прибыльные, как основное направление. Основное направление развивалось стабильно. Важно, что его уход – это не был уход из компании. Он сменил качество – и свой предпринимательский талант смог реализовать в другой сфере, для компании очень важной, которую никто снаружи не смог бы ему предоставить.

И второй пример – это выталкивание первого лица из контура оперативного руководства в корпоративное руководство. Это сейчас тема очень актуальная для большинства российских компаний, которые росли снизу. На Западе это происходило очень давно. Отражением этого в каком-то смысле служит книжка «Революция менеджеров», которая вышла в начале сороковых годов, когда CEO сменили собственников, и с этого вроде бы, как нам все говорят, начинается корпоративный период в западном менеджменте, в основном, в американской экономике. А у нас этот этап не пройден, он идет сейчас прямо на наших глазах: когда нужно заменять оперативный состав управления, который сложился из собственников, на профессиональных управляющих.

Процесс идет очень болезненно. Я работала в компании (предыдущее место работы), где было трое собственников – все трое были генеральными директорами компаний, которые определенным образом обслуживали рынок дистрибуции печатной продукции. Из них наиболее способным в предпринимательском смысле был один, и у него был

жесточайший конфликт с двумя другими, которые были более спокойными и менее предпринимательски оспособленными людьми. Очень жесткий конфликт. «Предприниматель» сначала вышел в отдельный бизнес, издательский, с западным партнером, где он пытался занять позицию между собственником и наемным управляющим. У него там был наемный управляющий, которым он был постоянно недоволен; более того, он несколько управляющих сменил. Но потом при следующем – уже финансовом – кризисе (не общем финансовом, а в данной группе компаний) он ушел, причем ушел, мне кажется, даже чуть ли не подарив свои акции двум другим партнерам, потому что в тот момент не то что компания ничего не стоила – там была такая задолженность, которая равнялась нескольким годовым оборотам. Я с этим разбиралась как коммерческий директор группы, проведя переговоры с четырьмястами поставщиками, чтобы вообще компания хоть чем-то могла торговать.

Ситуация была очень тяжелая, причем именно тяжелая морально, потому что компания была лидером рынка в тот момент – и, в общем-то, шла речь о том, что она может с этого рынка исчезнуть за два месяца. Задолженность была реструктурирована, и вот этот человек предпринимательского склада решил вообще уйти из этого бизнеса, которому он посвятил на тот момент, наверное, лет тринадцать, то есть с самого начала девяностых годов. И он ушел в никуда. Он создал небольшое агентство, которое оказывало услуги предпринимателям. Это был что-то среднее между консалтингом и поиском новых проектов. Этот человек – бренд на рынке – всё бросил и ушел в никуда, потому что понял, что для него управленческая пора закончилась. С моей точки зрения, это было правильное решение, потому что его присутствие, именно его предпринимательский талант в той системе управления, которая

формировалась (в «системе управления два»), постоянно демпфировались «графитовыми стержнями» двух его партнеров, которые категорически препятствовали нормальному развитию компании.

Вот какие могут быть траектории движения.

Хочу зафиксировать здесь свою позицию. Отвечая на один из вопросов, который уже возникал, можно ли эту позицию назвать полностью управленческой, и даже «управленец плюс». Здесь, конечно, позиция у меня более сложная. Я ее осознала, когда я анализировала записи прошлого раза. И здесь, конечно, у меня склеивалась (и склеивается, наверное; вы это чувствует в рассказе) позиция человека, который отвечает за какую-то функциональную деятельность в компании; затем, собственное место, когда я прихожу и занимаю это место как человек, обладающий уже определенным опытом и знаниями и квалификацией; и еще позиция человека, который на это смотрит, извлекая урок для себя и для сотрудников.

Вот эта третья часть в моей работе становится всё более и более значимой. Мне кажется, что сейчас она доходит иногда до 90%. И вот здесь связь методологии мне очень важна, потому что самостоятельно эти ситуации разбирать сложно... На операциональном уровне – да, интуитивно я могу вырешить на правильные решения, опыт есть. Но вот как с такими ситуациями справляться и что делать – я, конечно, здесь хотела бы послушать и вас, насколько я это вообще в таком ключе могу анализировать. Может быть, то, что я делаю сейчас, разбирая это, я могу делать и без помощи методологии, и здесь методологу делать нечего. Или здесь есть для методологии какая-то возможность простроить тот самый мостик, о котором мы говорим, и дать мне в какой-то из этих моих позиций, особенно в последней, исследовательской,

какое-то средство работы с такими ситуациями. Вот такой у меня запрос.

<...>

Голубкова. Я хотела бы прокомментировать по поводу моего действия; зачем мне это нужно, если так обострить.

Соколов. Здесь или там?

Голубкова. Действия там, «в полях».

Для меня очень важно различие. Вот то, что я называю «системой один» и «системой два» – понятно, что это в кавычках. Но это различие дает мне возможность в какой-то степени, как врачу, поставить диагноз. Я могу прийти в компанию, в организацию, увидеть, что там всё плохо и сказать: «Ну, плохо – ну и нет тут никакой управленческой ситуации. Что позвали? Я пошла дальше». И это можно было бы даже осуществить, если бы я с этой ситуацией не встречалась бы (ну, может, мне так «везет») просто через раз.

Потемкин. Что так редко?

Голубкова. Более того, в прошлый раз (да и, наверное, в этот) вы многое узнали из своей практики. Пусть не управленческой, пусть консультационной. Консультанты с этим сталкиваются постоянно. Как к этому относиться? Как к тому, что вообще забыть и не иметь в виду, не обращать на это внимания? Мне кажется, что если мы говорим из позиции деятельностной, то здесь я скажу, почему я именно это «системой управления» назвала. Потому что если идти от определения в методологии, что управление – это деятельность над деятельностью, то первое лицо, организуя таким образом управление в своей компании в «системе два», организует именно деятельность над деятельностью. Только все его усилия направлены не на организацию, а на дезорганизацию. Но нельзя сказать, что это дается легко и интуитивно. Это некоторая

система мер, система отношений. То есть всё, что мы можем к системе управления в расхожем смысле отнести, там тоже есть.

Я в прошлый раз употребила слово «зазеркалье». В зеркале всё наоборот. Я повторяю: там есть различие между обратной иерархией и полным отсутствием иерархии. Да, действительно, там есть нюансы. Я их сейчас не буду пояснять. Но меня-то как раз «пробило» то, что это именно деятельность – деятельность целенаправленная, есть там цель, там есть средства (я о них говорила; например, делать всех виноватыми) и там есть объект. Это не просто жизнь коллектива, это не просто какая-то самоорганизация. Там есть деятельность первого лица. Она носит, казалось бы, деструктивный характер: деструктивный по отношению к заявленной, декларируемой цели организации.

И вот здесь очень интересно, я тут согласна с Вадимом Марковичем и с Михаилом, что надо обсуждать, а насколько это имитация (вот в прошлый раз было употреблено слово «имитация») и что имитируется. Я бы не сказала, что это в чистом виде имитация, то есть создание видимости, потому что первое лицо работает на результат.

Флямер. Можно все-таки к вопросу вернуться? Вы же хотели дать ответ на вопрос, что Вы делаете, да?

Голубкова. Да.

Флямер. Ну вот, Вы продиагностировали. И что?

Голубкова. Ну и дальше я могу принять решение.

Флямер. В смысле?

Голубкова. Решение относительно, во-первых, себя. Делаю я здесь что-то или нет, или имитирую деятельность; уже в отношении себя. И во-вторых, возможно ли выкруливание первого лица на другую траекторию. Если возможно, то я начинаю над этим работать. Как – это уж отдельный вопрос, но я могу начать с этим работать либо с помощью третьих лиц: пригласив,

например, консультанта. То есть изменить цель на средства и пригласить консультантов, чтобы они, грубо говоря, промыли мозги и указали... Или могу, например, работать со средним звеном, где тоже много людей, достаточно близких к верхушке, чтобы они воздействовали. Могу организовать среднее звено на то, чтобы они начинали давление снизу, то есть у них был бы регулярный менеджмент и они бы заставляли первое лицо принимать правильные с точки зрения S1 решения, ну и так далее. Здесь не семинар по управлению, я просто говорю, что мне дает возможность моего самоопределения. Я же это не просто говорю, чтобы поделиться с вами каким-то своим опытом. Потому что здесь очень важно, чтобы функционал, например, директора по развитию и его самоопределение не расходились, чтобы все-таки развитие оставалось здесь той областью...

Флямер. Внутренней задачей.

Голубкова. Да, той областью и задачей, с которой можно работать. Потому что иначе можно поменять функционал на чистое администрирование. Есть в подчинении какие-то люди, можно организовать процесс. Но это очень скоро вырождается в «системе два» в имитацию и вообще в симуляцию, то есть деятельность симулируется, а вот этого не хотелось бы.

Розин. Я не согласен.

Я абсолютно не согласен с такой версией. Ты хорошо сейчас сказала, что надо организовывать, а тут происходит дезорганизация. Такая интерпретация абсолютно неверная. И я продолжаю настаивать, что это ситуация не зазеркалья, как ты говоришь, а это совершенно другая ситуация. И когда я говорю насчет жизни – я тут вполне твердо это говорю: да, это определенные формы жизни, паразитирование на системах управления, производства и так далее, а не дезорганизация. А то, что ты дальше рассказываешь – ведь смотри, что получается.

Когда ты начинаешь говорить: «А вот я начинаю думать, что тут можно сделать», - получается, что ты впервые выступаешь агентом изменений, причем не согласовав это, как говорится, ни с кем.

Флямер. Несанкционированно.

Розин. Да. Задаешь целое – и, естественно, потом получаешь в ответ то, что тебя увольняют или конфликт. Это естественно, потому что ты же, задав это целое и начав изменения...

Соколов. Вошла в монастырь со своим уставом. Всё.

Розин. Да, влезла в эту ситуацию, хотя сама же ты описываешь эту ситуацию, как правило, в такой достаточно органической манере. Вот, складывается там сообщество, складываются системы отношений, люди там живут, причем даже есть условие, почему: на них золотой дождь пролился, поэтому они могут вообще-то не производить довольно долго изменений и прочее. То есть это совершенно особые ситуации, которые требуют действительно анализа, описания, но в других языках, я хочу обратить внимание, а не в проблеме управления, развития и так далее. Вот эти, которые ты называешь «ситуацией номер два». И от них надо отличать совершенно другие ситуации, где действительно такие проблемы изменений регулярно стоят, требуют вот этих двухуровневых, на мой взгляд, обслуживания и так далее.

Гиренко. Собственно, у меня вопрос, Людмила, вот к тому, что Вы говорили, наверное. Вот Вы эту клиническую практически метафорику сюда ввели, да? Вот поставить диагноз, а дальше что? То есть Вы будете лечить болезнь или Вы будете лечить больного?

Если я лечу болезнь, то я занимаюсь неким таким концептуальным проектированием, нарабатываю некие кейсы; то, что Вы в прошлый раз, на прошлом семинаре говорили, что «я

занимаюсь несвойственной деятельностью – творю понятия». У меня еще тогда был вопрос: хорошо, Вы сделали, а куда Вы это всё погружаете и для чего это вам нужно?

И можно лечить больного. Но зачастую бывает, что больному это просто не нужно. И я, в принципе, сейчас понимаю: в тех системах («система два», о которой Вы говорите), наверное, тоже нужно, потому что если придерживаться тех алармистских тенденций, о которых Вадим Маркович сказал, то когда Вы придете и выложите и скажете, что «у вас невроз по Фрейду» - он обрадуется и скажет: «На самом деле это так, это же здорово!» Тут тоже руководитель по развитию нужен. Это к Вашей позиции, наверное, больше. То есть Вы можете, если вот в том нижнем топе (если я правильно понял, он носит такой психологический некий оттенок), то Вы можете самоопределяться в любую сторону. И вот куда Вы идете – это даже интересно понять.

Флямер. Я еще прошу прощения, я про нижний топ. У Георгия Петровича есть цикл лекций про ОРУ, который в четвертом томе опубликован, и там есть лекция номер два, в которой им начинает обсуждаться процесс вхождения в должность. Управленец – это человек, который должен занять место руководящего работника в крупной организации. И этот момент тонкости самоорганизации этого человека, для того чтобы вхождение в должность состоялось продуктивно для осуществления управления, там обсуждается.

И поэтому, когда я рисую этот топ, то я, с одной стороны, смотрю на то, что Людмила рассказывает, а с другой стороны, я в ответе Вадиму Марковичу сейчас говорил другую вещь. Это, а именно – момент самоорганизации – это то, с чем надо иметь дело при организации управленческой практики путем консультационных усилий, или Вадим Маркович это обсуждает –

две позиции: методолог-управленец и еще какой-то методолог. И даже вот эта идея управления изменениями – она же требует появления вот этой точки зрения, а именно – что нужно организацией пользоваться как определенным средством, добиваясь чего-то, и в этом смысле вообще где-то есть уровень цели здесь, в этой всей этажерке. А как это организуется, вот эта точка зрения, чтобы про управление изменениями не вы говорили как бы извне, а ваш контрагент изнутри про это заговорил – это некоторое вот тут как бы нужно событие для этого определенное. Поэтому я, конечно, с одной стороны, понимаю, что мы обсуждаем конкретную ситуацию конкретного человека, а с другой стороны, я хотел обобщить это.

Голубкова. По поводу больных и болезней.

Я рискну сейчас высказать следующее суждение. Из тех текстов, которые я читала в серых книжках (в основном я, конечно, серые книжки читаю, потому что они как раз про то, чем я занимаюсь), я для себя сделала вывод, что у управленцев (или, скажем так, в позиции участвующих вот на этом уровне управления, не методологов) отличается точка зрения от методологов. И в чем это различие? Вы меня можете сейчас критиковать, но это мой взгляд, который я из текстов вынесла.

Методолог приходит либо ему выкладывают ситуацию, и смысл деятельности методолога в том, что надо выяснить, а чем здесь нужно управлять. А управленец (здесь я имею в виду гендиректора компании) – он в этой ситуации сидит. Она для него дана; не просто выдана ему по факту его там нахождения, а он часто ее сам себе и создал. Отличие здесь от медицинской темы в том, что, в отличие от больного, генеральный директор это не получил в виде какого-то непонятного процесса в своем организме, который он не мог представить, а то, что он сам и породил. И хотя для него ситуация рассматривается как

абсолютно естественная, работать-то мы должны не с вот этим естественным планом. Коллектив говорит: «Ну, у нас вот такой Иван Иванович, сложилось так, ну что же мы теперь можем сделать». Мне тут вспоминается «Обыкновенное чудо». Помните? – Король-Леонов говорит: «Ну, вот такой уж я, у меня тетя самодурка была». Помните?

Флямер. Дедушка и бабушка.

Голубкова. Да. «Дедушка у меня был тиран».

И вот здесь очень важное расхождение. Когда человек, отвечающий за развитие, приходит в организацию работать, то есть входит в должность, у него начинают основные проблемы возникать. Потому что он не может быть только в позиции врача: ему надо кого-то лечить, то есть воздействовать искусственно. Он еще является частью коллектива, то есть частью системы. Можно было бы в таком организмическом смысле, перенося на лечение болезней, говорить о том, что я – таблетка, которую больной глотает, и эта таблетка проходит через желудочно-кишечный тракт, через печень, почки – и удаляется из организма. Вот это что за позиция, а не позиция такого, как Вадим Маркович любит говорить, «демиурга», который еще выбирает, лечить ему болезнь или больного. Таблетка – она и болезнь лечит, и больного. Это...

Потемкин. Пилюля.

Голубкова. Да, волшебная пилюля. И, кстати говоря, всех хороших директоров по развитию, развивающих, которых я знаю, можно сравнить с химическим агентом, с катализатором, который часто не принимает участие во всей жизни коллектива, но ускоряет процессы в коллективном организме, и за счет этого организм как-то начинает реагировать, а потом можно с этим работать либо ему самому, либо кому-то.

Поэтому ответ на этот вопрос не так прост, как кажется. Я бы с удовольствием ответила, что я, конечно, лечу болезнь, накапливаю опыт, потом где-нибудь в статьях описываю. Но это для меня очень далекий побочный продукт. Основное все-таки – это самоопределение.

И здесь участие в коллективной жизни организации тоже приносит свои интересные эффекты, потому что люди-то живые, они реагируют, они четко понимают, когда их пришли лечить. «Ну что, консультанты к нам пришли – завтра уйдут, это всё понятно», – вот часто так рассуждают. И эффект, в общем-то, даже от хорошей работы консультантов очень низкий, если она – эта работа – даже произведена, не говоря уж о других случаях.

И получается такая вот интересная вещь, что позиция-то человека, отвечающего за развитие, – она и высвечивает, она и делает выпуклыми эти проблемы. Потому что в другой позиции, если, например, приходиться на какую-то должность, связанную с администрированием, которое, конечно, предполагает какое-то, как в ISO говорят, «непрерывное улучшение», это не то. Она в меньшей степени – эта административная позиция – с такими эффектами имеет дело.

Рац. <...> Тут ведь хитрый момент какой? Когда докладчик проводит этот анализ, она же не фиксирует собственные ценности и интересы в явном виде и ничего не говорит о ценностях и интересах тех граждан, и в частности тех управленцев, с которыми она имеет дело в ситуациях. Вот они как минимум либо совпадают, либо не совпадают, а дальше там возможны какие-то более сложные отношения, это надо специально анализировать. Это вот то, что касается ситуаций.

Голубкова. Марк Владимирович, я хотела бы заметить следующее про ценности. Да, я сразу говорила о том, что ценности (мои – и первых лиц организаций, куда я попадаю)

могут расходиться. Вопрос в другом: что эти ценности никогда не заявляются при приеме на работу. Вот что интересно: когда принимают на работу, ставится задача совершенно четким образом: нам нужно улучшить то-то или надо добиться того-то. Вряд ли можно представить такую ситуацию, что при приеме на работу тебе скажут: «Вы знаете, надо сделать так, чтобы в организации ничего не работало». Мне даже один раз ставили задачу развалить организацию, это, по крайней мере, совершенно четкое целеуказание. Но вот сделать так, чтобы ничего не работало – с этим я пока не сталкивалась.

Далее про то, что руководитель в «системе два» преследует исключительно корыстные цели и хочет набить свой карман. Показывала в прошлый раз очень подробно, что мало того, что не хочет набить свой карман – тратит свои средства, значительные средства, продает имущество, в буквальном смысле снимает последние штаны, чтобы закрепить ситуацию, о которой я говорила. Вот это и является наиболее иррациональным. Причем люди в компании, которые давно знают владельца, гендиректора, часто десятилетиями, не находят этому объяснений, потому что поведение внешне выглядит абсолютно иррационально. Да, есть случаи, когда поведение рационально – например, всех обмануть и убежать. Правда, для собственной компании не очень понятно, как это можно реализовать, но, тем не менее, в примере про трех собственников – там могла бы быть такая ситуация. Но происходит обратное – человек себе вредит. Вредит здоровью, потому что явно себя плохо чувствует от всей этой ситуации. У него возникают и психологические, и потом психосоматические проблемы. Тратит свои деньги, причем последние, ну и так далее.

Поэтому здесь только ценностным аспектом это всё не объяснишь. Именно поэтому я и назвала это системой, потому что совершаются не хаотичные действия, которые приводят к

подобным результатам. Это действия, укладываемые в определенную систему. А вот как ее анализировать – это действительно большой вопрос. Поэтому я и вынесла это на обсуждение.

<...>

Котельников. Значит, смотрите, как можно толковать из двухфокусной схемы, что они начинают делать в условиях, когда позиционную карту не могут удержать и вводят запрет на коммуникацию. Они дают возможность то ли проимитировать какое-то действие, а для этого вызывают к себе на ковер, либо действительно подействовать. Но при этом обязательно вызвать на ковер, чтобы предусмотреть последствия. А потом заставить другого позиционера иметь с этими последствиями дело; в этом смысле – сделать его виноватым. Они будут разбираться. А сам он оказывается как бы царем горы после этого. Но это мыследеятельное взаимодействие с запретом на коммуникацию, поскольку между действительностями никакой коммуникации не может быть. «Так, подействуй, что ты хочешь сделать; я примерно понимаю, к каким последствиям это приведет, но я подготовлю возможность и ресурсы подействовать кому-то другому». Если айтишнику он дает какое-то задание и заранее предвидит последствия, парадоксы, к которым приведет реализация этого задания, то он каким-то образом купирует это. Мы сейчас этим занимаемся. Поэтому я говорю не чисто мыслительно, такое происходит. То есть мы вынуждены непрерывно вести ситуационные анализы, организовывать рабочую группу, где обсуждать последствия действий одного из позиционеров для разрушения мыследеятельного поля у другого позиционера. При этом использовать власть нашего заказчика, всё время с ним в кулуарах обсуждать все эти

последствия, и когда тот начинает кобениться, то прибегать к его власти.

Флямер. С точки зрения этого представления средств о позиционной борьбе то, что еще описывала Людмила в своих примерах, когда один из сособственников принимал решение о прекращении вот этой конфигурации отношений и создании своего отдельного бизнеса, – это как может быть рассмотрено в этом средстве?

Котельников. Вот с этим не сталкивались, поэтому содержательно я тебе не могу сказать, что бы это могло быть. Не могу сказать. Я упомянул этот прецедент: выходит в предпринимательскую позицию. Но как он при этом удерживает управление – я не могу сказать. Если ты это вопрос ко мне.

Флямер. Это вопрос об этом представлении, о позиционной борьбе, потому что некоторый пафос, который звучал в выступлении Людмилы и ее рассказе о том, что она получает за счет своих представлений (не представлений о позиционной борьбе, а своих), был в том, что в пределе она говорила о решении определенной задачи, когда человек, являющийся вот этим фактором, удерживающим собой, своим поведением эту «систему два», уходил, или создавалась ситуация, что он уходил. Ну и как бы вся конструкция перестраивалась. И такого рода решения (это самое главное) – чтобы до них доходить, а не просто объяснить, что происходит. Понятно?

Котельников. Пока не очень. Ты имеешь в виду фокусы Сталина: «Я ухожу», - или что? Нет?

Голубкова. Нет.

Флямер. Еще раз. Людмила говорила все-таки не только о том, что она диагностировала, но и что она в связи с этой диагностикой вообще-то бралась за некоторые задачки по изменениям, внесению изменений в эту ситуацию. Одно из этих

изменений в том, что принимались кем-то, каким-то человеком, значимым для этих обстоятельств, решения, типа того «уйти».

Голубкова. Я хотела бы прокомментировать, что вот то, что Вы сказали, действительно в некоторых ситуациях встречалось. Когда внизу по отношению к первому лицу, на среднем уровне управления существует своя система взаимоотношений, тоже иногда крайне запутанная, и первое лицо вынуждено на это реагировать, и здесь так, как Вы это описали, это действительно один из возможных способов выхода из ситуации. Не скажу, что самый простой, но первое лицо это выбирает, потому что иначе ему надо, половину среднего состава заменить, а это уже задача для него неразрешимая.

Я же говорю немножко о другом. Я в прошлый раз приводила пример, что мне удавалось сколотить группу коммуникационных единомышленников. То есть мы выходили с решением проблемы первого лица, договорившись между собой. Более того, я неоднократно подчеркивала, что средний слой в тех ситуациях, которые я описываю, часто договорился. Ситуация, которую Вы описали, когда борются за позиции руководители функциональных подразделений, – да, она встречается, и здесь я с Вами согласна. Большое спасибо. Это действительно встраивается именно как средство, и там попробую в работе это поприменять.

Но есть другой класс ситуаций, когда среднее звено-то хорошо работает, в том смысле, что коммуникация налажена, работа налажена. Более того, среднее звено старается даже к первому лицу особенно не ходить, предполагая, что реакция будет не очень адекватной. Вот для этого мне и потребовалось введение «системы два», чтобы как-то эту ситуацию объяснить; она другая. Понятно, что я имею в виду?

Котельников. В принципе, понятно. Я принципиальной разницы не вижу; может быть, разве что при этом нужно следить за тем, что происходит с иерархом или собственником, потому что нельзя, чтобы он оторвался от этой ситуации. То ли нужно устраивать ему повышение квалификации, если он на это соглашается, если коллектив уже как-то позиционно притерся друг к другу; чтобы он это видел. Но другого выхода я не вижу. Мы сталкивались с ситуациями, когда совершенно невозможно работать с собственником в этом плане. Он не хочет повышать свою квалификацию; на этом всё ломается.

Позиция «управленец плюс»

Пятое заседание 26 января 2011 года

Голубкова. Сергей Иванович в прошлый раз очень эмоционально высказался об использовании блок-схем; не ручаюсь за точность цитаты: «Страшное дело!» Но на том уровне, на котором Сергей Иванович работает, а это уровень тех руководителей, которые управляют даже не человеческими, а, скорее всего, техническими системами либо человеко-техническими системами, как раз потоковые схемы являются большим благом. Плохо, когда они начинают применяться к работе другого порядка.

И вот здесь мы выходим на очень интересную тему: не просто обсуждать схемы сами по себе (это как раз семинар по схематизации обеспечил бы), а то, что в связи с обсуждением этих схем возникает еще ряд вопросов, связанных с тем, какими фигурами, какими позициями в организации какие схемы используются. Если это управленческий уровень, там существует какая-то своя иерархия, не просто собственник и коллектив. Было бы очень интересно рассмотреть вопрос о том, какие существуют иерархические отношения. Я не имею в виду иерархические по должностям, а иерархические по интеллектуальным уровням типы. Ну, например, есть управленец, который обеспечивает функционирование; приходит консультант, и уж тем более методолог – и он к этому управленцу напрямую обратиться, по сути, не может. Он обращается к кому-то, кого я бы обозначила как «управленец плюс». То есть это та позиция, которая в состоянии выстроить коммуникационный интерфейс между

«интродером», то есть человеком извне, и человеком (я имею в виду фигуру), который пришел что-то делать с организацией и с вот этим коллективом, и с тем слоем управленцев, которые отвечают за функционирование, за воспроизводство. Если сказать проще, в таком совсем простом языке управленческом, то должен быть в организации назначен сотрудник из числа руководителей организации или имеющий соответствующие полномочия, который бы отвечал за связь с консультантом. Про методолога я пока здесь вообще не говорю.

Я свой тезис заканчиваю, поясняя, что здесь две развилки. Одна – на схемы, которые могут употребляться в этих слоях, уровнях и которые могут связывать, например, консультанта, управленца плюс и управленца просто, так и на различение ситуаций, когда надо работать с организацией, и там консультант вынужден опираться на в докладе никак не выделенную группу людей, одного человека или группу людей, которые будут обеспечивать этот интерфейс

Котельников. Так, значит, про язык. Действительно, я намертво связывал потоковый язык с привычкой руководителя формы наклеивать на весь этот хаос. В силу образования или бог его знает чего. И говорил, действительно, что это страшное дело. Правильно ли я понял? Когда Вы говорите о том, что это является препятствием для обращения непосредственно к заказчику, поскольку языки-то разные, вообще как бы суахили и о чем говорить-то? Он мне потоковую схему, а я ему про что-то другое – он не поймет. Должна быть какая-то фигура. А вот тут вопрос: это что, та фигура, которая знает еще что-то, кроме формности, в которой вынужден жить коллектив? Например, он еще знает про то, что происходит поверх этой формы: как коллектив пытается самостоятельную форму наклеить так, чтобы как-то там дышать, что ли, или достигать каких-то своих целей

поверх этой потоковой схемы. Это имеется в виду или что? Что это за фигура?

Голубкова. Если, опять же, по-простому сказать, то функционал директора по развитию, уже ставший типовым (и тем более директора по стратегическому развитию) подразумевает, что эта фигура должна – должна! по должностной инструкции – стоять над формой. Не всегда это происходит. Но в организациях определенного размера это уже выделяется даже как функция. Поэтому директору по стратегическому развитию «скармливают», извините за такое слово, всех консультантов и вообще все непонятные предложения, которые в компанию приходят, а также все нестандартные управленческие задачи. Говорю не только из своего опыта, но и из опыта коллег, у которых запись в трудовой книжке «директор по развитию». Если провести инвентаризацию тех задач, которые они решают – это всё, что за пределами потоковых схем, за пределами функционирования или того, что за функционирование выдается.

Котельников. Вот так совсем уж жестко можете ответить, да или нет?

Флямер. Не получится. <...> Потому что вот смотрите, еще раз: как работает Людмила? Она выделила некоторую ситуацию, которую для себя и по своему опыту считает очень верной и правдивой, апеллируя сейчас к этой фигуре, директора по стратегическому развитию...

Голубкова. Управленец плюс.

Флямер. Управленец плюс она ее называет. Но – вот еще раз! – она выделила то, что считает верным и правдивым уже. Уже! Дальше она говорит: «Вот как на самом деле!» - говорит она нам, помещая в эту картинку на определенное место две вещи. Первое, блок-схемный язык. Это не управленцы плюс, это на других уровнях и слоях организации применяется. И

способность управленца плюс, не сводимую к использованию блок-схемного языка, а более широкую и другой природы. Это ее представление, Людмилы.

Теперь, когда она говорит, что вот оно как на самом деле, она в этот момент перестает разбираться с тем ходом мысли, который Сергей Иванович предлагал. Потому что Вы-то уже знаете, как, а он как думает про это же? Он же другой. Тонкий момент, потому что если Вы уже знаете, как на самом деле, если Вы для себя не строите отношение к этому представлению о том, что имеет место, а уже знаете, что так оно и устроено всё, тогда непонятно, как Вам строить свое понимание хода рассуждений Сергея Ивановича. Совершенно непонятно. И в этот момент у меня ощущение, что просто Вы опять своим кейсом начинаете как бы заменять рефлексивный разбор работы другого человека. Вот опять я говорю, как бы вот опять подмена жанра.

Котельников. Да, симптом очень нехороший. Я попытался сыграть в поддавки, соединив первый тезис со вторым, имея в виду дальше, что я начну Вас затягивать в свою схематизацию. Но Вы сказали: «Нет-нет-нет!» Тут всё, коммуникация прерывается, потому что я перестаю уже понимать. Для меня первый тезис и второй связаны; Вы говорите – нет. Значит, я чего-то не понимаю.

Флямер. Потому что вот в чем обрыв коммуникации? В том месте, где Вы могли бы пойти в форме вопроса, Вы идете в форме утверждения. Если бы Вы перевели в общий вопрос о ситуации, было бы, о чем говорить. Ну, в смысле, что была бы попытка построить разбор с помощью вопросов.

Голубкова. Я ответила на прямой вопрос Сергея Ивановича, относится ли мое последнее утверждение по тезису два к «системе два», когда другие нормы и правила. Я отвечаю: «Нет, к «системе два» это не относится, но, с другой стороны, если

применять здесь какой-то язык, которого нет...» - и вот здесь я как раз собираюсь задать вопрос.

Флямер. Очень много ведь пресуппозиций, предположений.

Голубкова. Много.

Флямер. Много очень.

Голубкова. Здесь я собираюсь задать вопрос: а есть ли какие-то способы вот эту деятельность (которая пока у меня – управленец плюс или какой-то интерфейс) – есть ли способ это описать с помощью каких-то методологических схем, но так, чтобы это было бы употребимо в управлении?

Котельников. А что, нормальный вопрос, и даже на...

Голубкова. Это наше направление на исследование.

Функционирование и развитие

*Материал для круглого стола по теме «Управление и развитие»
(в рамках восьмого заседания 17 марта 2011 года)*

Тезис 1. Функционирование vs развитие

В установочном докладе М.В.Раца по теме «Управление и развитие», который будет представлен 17 марта 2011 года, обсуждается связь между этими двумя понятиями. Я предлагаю обсудить другой понятийный ряд: **функционирование** и развитие.

Интересно, что отдельного определения для существительного «функционирование» в толковых словарях я не нашла; все определения относятся к глаголу. Следуя словарю Ушакова, функционировать означает «выполнять свои функции, быть в действии, работать». Попробуем дать собственное определение:

Функционирование – изменение системы во времени с сохранением своего качества.

Как функционирование, так и развитие предполагают **искусственное** воздействие на систему, и это отличает их от эволюции. Но именно сохранение системой своего качества отличает функционирование от развития. Ведь в случае развития, вследствие И-воздействия, система меняет свои свойства. В развитии всегда есть четко вычлняемая не просто искусственная, но инженерная компонента.

В качестве примера рассмотрим функционирование городской системы общественного транспорта. Организация работы транспорта в штатном режиме может быть описана как функционирование. Это не означает, что ничего не меняется.

Функционирование предполагает изменение в рамках жизненного цикла системы, изменения носят И-Е-характер. Одни типы автобусов устаревают морально и физически и постепенно заменяются другими. В связи с ростом города изменяются маршруты. Другое дело – развитие. Если мы говорим о развитии общественного транспорта, то речь идет о более значимых переменах, например, быстрой, по историческим меркам, замене части наземного транспорта воздушным – малогабаритными вертолетами (такой проект уже всерьез обсуждается в Мэрии Москвы).

Применительно к понятию управления людьми и их организованностями функционирование означает деятельность воспроизводства (ср. «заведовать», «администрировать»). В русском языке «менеджмент» относят именно к функционированию, а не к развитию.²⁰ Однако это не значит, что все происходит само собой (это была бы эволюция или самодвижение). Функционирование тоже предполагает И-воздействие, усилие по обеспечению воспроизводства системы: *«Сам этот момент, обязательности <...> усилия по удержанию воспроизведения эффективной деятельности, дает возможность говорить о менеджменте компании. Становятся важны человеческие коллективы, совершающие усилие по удержанию воспроизведения некоторого процесса деятельности. Это и есть менеджмент.»*²¹ (курсив мой – Л.Г.).

Развитие предполагает качественное изменение системы в соответствии с определенными представлениями того, кто осуществляет в ее отношении И-воздействие. Это не только

²⁰ Подробнее см. Голубкова Л.Г., Розин В.М. Философия управления. Йошкар-Ола, МарГТУ, 2010. С. 15-21.

²¹ Флямер М.Г. Управленческое консультирование российской компании. Артикуляция рабочего объекта практики. Статья входит в пакет материалов второго заседания 16 декабря 2010г.

усилие по воспроизводству деятельности, но и ее радикальное изменение в положительную для изменяющего сторону. Вопрос о ценностных основаниях развития, а именно о том, что развитие – безусловное благо, мы пока оставим в стороне.

Тезис 2. Управление и его отношение с функционированием и развитием

Известен тезис Г.П. о том, что «управлять можно только развитием, а управление функционированием есть бессмыслица». Те, кто непосредственно осуществляет деятельность управления, не всегда готовы принять этот тезис.²² Ведь если рассмотреть определение из словаря Даля, данное М.В.Рацем в п.3.1. его тезисов, управление трактуется как деятельность по приданию правильного, нужного направления. Как было показано в моем предыдущем тезисе, функционирование предполагает воздействие в нужном направлении для воспроизводства *управляемой* системы, правда, с максимальным учетом ее Е-компоненты и жизненного цикла.²³ Однако, чтобы не вносить сумятицу в сложившуюся систему Мое представлений, назовем эту деятельность не управлением, а *обеспечением функционирования*.

Тезис 3. Развитие как предельная рамка

Функционирование и развитие отличаются существенно тем, что вложенное в них понятие искусственного воздействия разное. Здесь я опять вынуждена использовать иерархическую модель: я

²² Ср., например, высказывание О.Б.Алексеева в рамках его доклада на XV Чтениях: «Поскольку здесь вот, на этой схеме за мной (*показывает на слайде*), которая сопровождает все наши Чтения, приведены слова Георгия Петровича: «управлять можно только развитием, а управление функционированием есть бессмыслица». Когда я читаю, мне кажется, что «бессмыслица» – это ко мне относится, а «развитие» – ко всем вам.» <http://www.fondgp.ru/lib/chteniya/xv/mat/discussion/1>

²³ В семинаре уже обсуждался вопрос о налаживании функционирования в организации: см. стенограмму четвертого заседания 12 января 2011 года.

допускаю, что в искусственном есть своя *иерархия*. Управление развитием, в отличие от обеспечения функционирования, осуществляется на основе *объемлющей* картины мира. Различие между функционированием и развитием состоит в том, что предельная рамка осуществляющего развитие субъекта шире, чем предельная рамка функционера.

В современной ситуации мы, причисляющие себя к «золотому миллиарду», исходим из того, что *нет субъекта-носителя предельной онтологии* (ср. постмодерн, мультикультурность и прочие концепты либерализма). Согласно такой точке зрения, имеется несколько позиций, не сводимых одна к другой: они равнозначны.

Классическая философия, выросшая из традиционных представлений, говорит о том, что предельная рамка есть. Если следовать классикам, то *развитие должно включать рамку функционирования*. Это снимает проблему противопоставления функционирования и развития как возможной траектории движения управляемого объекта, скажем, организации. Более того, наличие более широкой рамки у субъекта *автоматически порождает развитие*.

Если в организацию с более простой структурой приходит руководитель, имеющий более широкую рамку, он начинает, помимо своей воли и поставленной ему задачи, осуществлять развитие этой организации. Он «знает как», и в силу этого операционального знания действует не как функционер, а как агент развития. С этой точки зрения типичной является ошибка, которую совершают многие работодатели, которые в ситуации кризиса, когда требуется развитие, переманивают кандидатов на топ-менеджерские должности из сходных по размеру компаний-конкурентов. Они не получают ничего, кроме обеспечения

функционирования, то есть воспроизведения кризисной ситуации.

Тезис 4. Закрытая и открытая формы развития

Обсуждение темы развития неизбежно приводит к разговору о формах работы с будущим. По отношению к образу будущего я выделяю закрытую и открытую формы развития.

Закрытая форма предполагает у субъекта, осуществляющего развитие, четкое понимание своей цели и конечного результата. Это развитие-планирование.

Открытая форма предполагает, что результат заранее не планируется. Эту форму лучше всего характеризует высказывание: движение – всё, цель – ничто.²⁴ Открытая форма предполагает развитие, которое не закрывает возможностей. Сейчас стали все активнее говорить о развитии человеческого капитала. Если люди в организации будут «правильные», адекватные вызовам нашего времени, то они сами примут нужные решения и сделают всё, как полагается. Когда поставлена четкая цель, другие возможности отсекаются.

Выбор закрытой или открытой формы развития – вопрос сложный, в управленческом сообществе не нашедший пока ясного ответа. Возможно, что с постепенным уходом инженерной парадигмы, отрицающей иерархию и приветствующей четкое целеполагание, будут освоены открытые формы развития. Это уже происходит в западной теории управления (не менеджмента!): ср. концепты «обучающейся организации», «управлении знаниями», «сценирования», «живой организации»; наблюдается возвращение интереса к ценностям предпринимательства в его исходном, «антрепренёрском» смысле. В этом отношении у современной методологии есть

²⁴ Подробнее о работе с будущим см. тезисы моего выступления на конференции по схематизации в июне 2010г.
<http://www.fondgp.ru/lib/conferences/2010/note/0>

разработки, опережающие западные, в частности, работы С.В.Попова.

Тезис 5. Развитие – побочный продукт расширения кругозора

Для меня представление о развитии – это обсуждение глобальных картин мира. Проблема пробуксовки дискуссий о модернизации и инновациях в нашей стране заключается в том, что у обсуждающих нет глобальной картины мира. Не выбрана ни цель (закрытая форма), ни способы формирования «людей будущего» и других предпосылок перехода на инновационный путь (открытая форма). По известному принципу «что вверху, то и внизу», на уровне организаций у первых лиц часто можно наблюдать картину мира, которая слишком мала для проведения изменений в нынешних сложных условиях. Диагноз и на уровне государства, и в частном секторе один – *недостаток кругозора*. Развитие появляется только в случае расширения кругозора.

Однако даже если небольшой процент руководителей, консультантов, экспертов соглашаются с указанным тезисом, дальше дело не движется. К сожалению, в нашем сообществе практически не обсуждается, *каким образом* сформировать правильную картину мира. Правильную как адекватную тем проблемам, с которыми приходится сталкиваться современным руководителям разных уровней: от госуправления до среднего бизнеса. Технология расширения кругозора – очень деликатная проблема. У любого взрослого нормального человека есть представление о собственной целостности, и изменить его картину мира сложно. Это не методологическая, а *методическая* компонента работы с мышлением. (Именно поэтому мы ее обсуждаем сегодня на семинаре, посвященном построению моста между Me и У.) В западном мире этот аспект разработан

слабо. На Востоке, в силу древности существующих там цивилизаций, такие технологии есть, однако для нас они малопонятны и не всегда приемлемы в силу разных культурных кодов и практик. Вывод неутешительный: Мы существенно недорабатывает – в нашем государстве начальники не имеют такой широты кругозора, который позволяет развиваться самому и развивать страну. Но, будучи людьми простыми и не очень закомплексованными, они и сами об этом догадываются...

«Гаджет с кнопками»

Двенадцатое заседание. 12 мая 2011 года

Голубкова. Программирование здесь, как Александр его зарисовал, полагается как процесс, а процесс разворачивается во времени, он имеет начало и конец. Ну, не конец, а какой-то промежуточный итог, где возникает продукт. Это классическая схема; она известна, ей пользуются давно, причем в управлении ей пользуются уже даже на основании стандарта (есть всякие там PMI, PMBoK и прочие низкоуровневые стандарты).²⁵ И она вполне себя оправдала, в том числе и при работе над интеллектуальными продуктами, правда, условно интеллектуальными.

А вот в прошлый раз я задавала вопрос, но он как-то повис в воздухе. Ведь есть программирование немножко другого рода. Это то, что основано на принципе *разворачивания* некоторой идеи, ее проявления. И вот сейчас, мне кажется, происходит проявление понимания некоторыми участниками (которые себя мыслят участниками) разворачивания того, что у нас идет.

Отличается это вот чем: в отличие от программирования, про которое Вы говорили, где сначала строится некоторый образ будущей деятельности и даже образ продукта, разворачивание предполагает осознание участниками того, что им что-то стало здесь понятно или непонятно.

Это очень важно: из потока вычленяется элемент понимания. Понимание как продукт никогда особенно не приветствовалось,

²⁵ PMI – Project Management Institute, некоммерческая общественная организация со штаб-квартирой в Пенсильвании, США, в задачу которой входит пропаганда определенного стандарта управления проектами и сертификация по данному стандарту на получение квалификации Project Management Professional (PMP). PMBoK – Project Management Book of Knowledge Guide, стандарт PMI по управлению проектами.

особенно в педагогике для взрослых, потому что его невозможно «окэшить», говоря таким жаргонным языком. Ну, понял человек – и как бы хорошо. Это индивидуальная работа.

Но в данном случае продуктом может являться, скажем, статья, о чем мы говорили с самого начала. Мы задавали, кстати, продуктом семинара, если вы вспомните, статьи участников по результатам своего движения в семинаре. Причем сразу об этом говорилось и в конкретном виде: продуктом семинара станет статья в сборнике, а общим продуктом семинара – сборник. Вы мне можете возразить: но сборник – это пачка бумаги, там что-то каждый понапишет, не пойми чего, каждый от себя. Однако если таки этот продукт случится (и я очень надеюсь – мы этот сборник за лето сделаем), вот там и станет понятен этот продукт.

А вот каким он будет – зависит не от того, что мы сейчас тут задумаем и даже вслух предъявим, а именно от того, о чем говорит Галина Алексеевна. Как то взаимодействие, которое у нас осуществляется в виде коммуникации, казалось бы, просто безответственной болтовни, как это всё потом вывернется в этот сборник. И вот мозаика тех мнений, суждений, выводов, рефлексий (там еще может быть много жанров) – она и создаст тот продукт, который является именно продуктом разворачивания, а не такого жесткого инженерного программирования.

<...>А если говорить о том, чего бы мне хотелось как организатору, то я приведу такой пример. Мне почему-то вот захотелось уйти от формальных тем и обратиться к «бондиане».

Помните фильмы про Джеймса Бонда? Они все построены по одному и тому же сценарию. Есть агент 007, это именно агент, то есть это низкоуровневый человек. Можно так сказать, спроецировать, что это управленец, даже не всегда высшего, а среднего звена. Агент 007 засылается с четким заданием.

Заметим, что там есть такой персонаж, как бы проходной (по моему, Кью), который оснащает этого агента какими-то гаджетами, и каждый раз это показано так. (Вы можете посмотреть фильмы с шестидесятых годов до самых последних.) Это момент, когда Бонд в очередной свой визит в офис встречается с Кью, тот ему показывает новую машину, у которой когда-то выросли крылья, потом у нее появился суперкомпьютер. Но заметим, что Кью никогда не говорит, *как* они устроены. Он всегда говорит Бонду, в какой ситуации он будет должен их использовать и на какие кнопки нажимать.

Тот процесс, о котором Вы говорили (*обращается к Соколову*), должен нас привести к ситуации, когда методолог, приходя к управленцу, выдает всякие магические, с точки зрения управленца, гаджеты, и говорит, на какую кнопку нажать и в какой ситуации.

Из переписки по поводу семинара 14 мая (от 25.05.11).

Я использовала грубую метафору «гаджета с кнопками», в которой важен именно гаджет, а не наличие кнопок. Под гаджетом я, вслед за создателями бондианы, понимаю **инструмент, готовый к использованию**. Когда получил – и пользуешься. Важно, что это **готовый продукт** (акцент на слове «готовый», а не на слове «кнопка»). Нам всем знакома ситуация, когда дом сдают в эксплуатацию, а жить в нем нельзя – требуется многое доделать. Продолжая это сравнение, замечу, что и интеллектуальные конструкции можно сдавать с недоделками. **Управленцу нужен готовый интеллектуальный продукт** – не очень важно, будет ли это онтология, схема или что-то еще из методологического арсенала.

Приложение: Жизненный путь святого Бернара Проект перехода от Темных веков к Средневековью

Доклад был представлен в два этапа: 11 ноября на семинаре по институтам и 14 декабря 2010г. на семинаре по подготовке к XVII Чтениям памяти Г.П.Щедровицкого. Методологический анализ доклада был сделан В.М.Розиным (аудиозаписи размещены в архиве семинаров Фонда).

Темой следующих трех лет работы были объявлены П.Г.Щедровицким как изучение институтов мышления. Отдельной подтемой здесь является выявление фигуры создателя или проводника таких институтов, или *мыследеятеля*. Задача моего сегодняшнего доклада ***показать на примере деятельности святого Бернара Клервоского***, как в течение трех десятков лет был осознанно совершен радикальный поворот в социальном и интеллектуальном устройстве западноевропейского общества, определивший переход от эпохи Темных веков к Средневековью. Основной акцент сделан на созданном св. Бернаром ***институте монахов-воинов***, который способствовал данному переходу и дал импульс интеллектуальному развитию Западной Европы на несколько столетий вперед.

Доклад состоит из двух частей. В первой части предьявлен эмпирический материал с элементами исторической реконструкции. Описание исторических процессов сделано на основе фактов, но не сводится только к их изложению. Во второй части выделены те аспекты, которые могут представлять интерес для методологического анализа.

Блок 1. Причина, по которой я взяла для рассмотрения данную тему. Как эта тема соотносится с моей личной проблемой?

В настоящее время отсутствует адекватная теория общественных преобразований применительно к сегодняшней ситуации. В силу принципа масштабируемости отсутствует понимание методов преобразований на нижних уровнях организованностей (например, в отдельной организации). Для меня, как для специалиста по управлению, технология преобразований представляет интерес, а ее отсутствие – трудность. Поэтому возникает желание провести анализ успешных образцов практики преобразования общественных структур.

Блок 2. Почему потребовалось использовать в качестве способа работы с материалом историческую реконструкцию, а не ограничиться только описанием доступных фактов?

Историческая реконструкция необходима при исследовании сложных культурных феноменов. В основу реконструкции ***полагается концепция, которая не выводится из исторических фактов.*** Напротив, данная концепция является рабочей гипотезой, под которую подбирается соответствующий исторический материал. Историческая реконструкция противостоит историографическому подходу, основанному на индукции, который признает первичность письменных источников и археологического материала и сводится к воссозданию на этой основе суждений о картине мира, существовавшей в изучаемый период. Однако, даже если получить в свое распоряжение все источники, реконструировать представления той исторической эпохи все равно не удастся. В многоуровневных социальных системах существует определенная степень экранирования мотивов, концепций, действий по отношению к нижним уровням социальной

иерархии. Поэтому источники и факты, неминуемо подвергшиеся различным интерпретациям, никогда не отражают, а иногда и намеренно затемняют истинный смысл происходивших некогда событий и явлений. Требуется привлекать воображение и интуицию для описания мотивов и действий, приведших к известным фактам.

Есть и другая причина, по которой историческая реконструкция представляется необходимой. Анализ интеллектуальной жизни в прошедшие эпохи до сих пор освоен слабо. Несмотря на обилие фактов, которые может предоставить современная историческая наука, невозможно ухватить ее методами *способ мышления и представления* людей изучаемой эпохи. Под «современной исторической наукой» здесь понимается область, в которую, с эпохи Просвещения, входит собственно история, источниковедение, историография, а с XIX века и археология. Если же представить, что в основе мышления и деятельности лежит определенная картина мира, не выводимая «из черепков», можно попытаться ее реконструировать и проверить на непротиворечивость с помощью фактов. В этом и заключается преимущество исторической реконструкции над другими методами исследования истории мышления.

Блок 3. Эмпирический материал.

а) Историческая ситуация в конце Темных веков (X-XI вв).

Темные века – период западноевропейской истории с V по X века: от падения Римской империи до первых Крестовых походов. После падения Рима родо-племенные союзы германцев подчинили себе земли Германии западнее Рейна, восточной и западной Франции (франки); юго-западной Франции и Испании (вестготы) и южной Франции и севера Италии (лангобарды).

Общественная структура. Представители воинского сословия, западноевропейские бароны германского происхождения, не работали, промышляли клановой войной и нападали на крестьянские хозяйства. Даже правящая верхушка не умела читать и писать. Так, Карл Великий, который создал Западную империю и от имени которого происходит русское слово «король», до конца жизни был неграмотным.

Крестьяне не были организованы, сельское хозяйство находилось в упадке. Автохтонное население продолжало вести свой обычный образ жизни: занималось подсечным земледелием, охотой, рыболовством. В отличие от римских завоевателей, Католическая церковь последовательно уничтожала кельтских жрецов, друидов, что привело к одичанию кельтских племен на континенте и Британских островах. Германцы, по преимуществу кочевые народы, не были склонны заниматься земледелием, разводили скот и вели полуоседлый образ жизни. Будучи воинственными, они легко подчинили оседлое сельское население Западной Европы и Британских островов.

Церковь и монастыри. Влияние Католической церкви, по сравнению с позднеримским периодом, уменьшилось; былой духовной властью над большей частью населения она не обладала. Римская католическая церковь не имела такого влияния на Европу, как Византийская (Восточно-христианская) церковь на греческую, малоазиатскую и сирийскую территории. Институт папства являлся остатком Римской империи. Но так как структура была не имперская, влияние Папы не было достаточным для консолидации отдельных групп влияния. Институт папства в большей степени закреплял существующую систему, нежели являлся гарантом духовного прогресса. В самой клерикальной среде не было единства.

Монашество находилось в сложных отношениях с Папской курией, часто выступало по отношению к ней в оппозиции. Существовавший с V века Бенедиктинский орден к X веку демонстрировал признаки разложения, монахи отошли от аскетического устава св. Бенедикта Нурсийского. К концу X века роль внутрицерковных идеологов начинают играть французские аббатства Клуни и Сен-Дени. В монашеской среде возникает движение в защиту ужесточения монастырских порядков. На этой волне в 1098 году монах-бенедиктинец Роберт Модемский основывает в пустынном месте новый орден цистерцианцев, в который спустя 14 лет вступит молодой Бернар. Монахи в Сито придерживаются строгого бенедиктинского устава, исключаяющего прямое влияние на мир.

Таким образом, клирики и монахи выполняли в тот момент функцию не идеологов, но *хранителей* духовного наследия (ср. переписывание и комментирование древних книг).

Арабский мир. Несравнимо большее влияние на европейцев оказывала в этот период молодая арабская цивилизация. С VIII века под властью арабов находилась большая часть Испании, южная и юго-западная Франция, Сицилия и юг Италии. Арабы дошли до Рима, и в 830-х годах папа выплачивал им дань. После того, как Карл Мартелл в 732 году одержал победу над арабами в битве при Пуатье, мусульманское продвижение вглубь европейского континента остановилось.

Европейцы, особенно французы, не любят вспоминать этот период своей истории. Это связано не только с переделом политической карты континента. Арабская цивилизация внесла значительный вклад в культурную и интеллектуальную жизнь, обеспечив расцвет Европы на тысячелетие вперед. А об основаниях говорить не любят...

«Соприкосновение Западной Европы с мусульманской цивилизацией вызвало у европейцев многостороннее чувство неполноценности. Мусульманская техника во многих отношениях превосходила европейскую, зажиточным мусульманам была доступна гораздо бóльшая роскошь... Под мусульманским владычеством находились огромные территории... Получалось, что почти две трети мира принадлежат мусульманам. Всех христиан, имеющих дело с мусульманами, угнетала также их непоколебимая уверенность в собственном превосходстве. Вообще чувства европейцев по отношению к мусульманам были в какой-то степени похожи на чувства непривилегированных классов к элите в крупном государстве. Подобно этим классам, европейцы обращались к религии как к средству самоутверждения против господствующей группы, именно к тем двум ее формам, которые можно считать новыми разновидностями христианства: к культу св. Иакова из Компостеллы и Крестовым походам... Искажение образа ислама было необходимо европейцам, чтобы компенсировать это чувство неполноценности.»²⁶

Арабское движение начинается через несколько десятилетий после утверждения ислама в качестве основной религиозной доктрины на североафриканской территории, Аравийском полуострове и в Сирии. Основной движущей силой были не религиозные соображения (как и в случае Крестовых походов), их исламские и христианские идеологи оформили позднее. Надо было *направить во внешнее русло огромную энергию нарождающихся этносов*. В эпоху Магомета арабские племена были разрозненными и относительно дикими. Магомет сначала обратил энергию своих соотечественников против тех, кто не

²⁶ Уотт У.М. Влияние ислама на средневековую Европу / Пер. с англ. – СПб.: «Издательство «ДИЛЯ», 2008. С.137-138.

принял ислам. В дальнейшем отношение магометан к христианам и иудеям было спокойное. В Испании, завоеванной в течение VIII века, представители авраамических конфессий не подвергались репрессиям; им не разрешалось жениться на мусульманках и они не имели права занимать высшие государственные должности. В период мусульманского владычества христиане Иберийского полуострова настолько впитали арабскую культуру и образ жизни, что их называли «мозарабы», или «арабизированные». В середине IX века один испанский епископ писал с тревогой, что молодые христиане совершенно не интересуются христианским учением и не изучают латынь, зато повально увлечены арабской поэзией.

Об уважительном отношении мусульман к святыням христианского мира свидетельствует такой факт. В IX веке на территории Испании был найден древнеримский саркофаг, который якобы содержал останки св. Иакова. Так возник первый массовый христианский культ Сантьяго де Компостелла, а у арабов была заимствована практика паломничества. В 951 году в Сантьяго совершил паломничество папа и его свита, что знаменовало легитимизацию данной практики Католической церковью. В 997 году наместник Испании Альманзор захватил Сантьяго де Компостелла, разорил и разграбил город, но место захоронения св. Иакова не тронул.

Сражения арабов и европейцев в VIII-XI веках не осознавались как религиозные войны народов, они носили характер соперничества и демонстрации боевой доблести воинского сословия. Даже позднее, когда идут кровопролитные сражения «за гроб Господень», арабские халифы в письмах называют папу «тринадцатым пророкам» и воздают ему почести. Св. Бернар в обращении к тамплиерам цитирует пророка Магомета.

Начало Крестовых походов. Постепенно, при значительном влиянии отцов Католической церкви, захватнические войны приобретают религиозную окраску. Церковь была ослаблена расколом (схизмой) из-за соперничества правящих кланов. Постоянно шла война сторонников папы и антипапы. В 1095 году на Клермонском соборе папа Урбан II призвал к первому Крестовому походу. В 1099 году крестоносцы под предводительством Готфрида Бульонского захватили Иерусалим и уничтожили все мусульманское население. Впервые масштабная резня была учинена по религиозному признаку. Город стал столицей Иерусалимского королевства, позднее получившего название Латинского. Идея Крестовых походов зародилась, скорее всего, под влиянием арабских завоеваний. Причем не как ответ на эти завоевания, а как *способ направить энергию рыцарей в новое русло*. А эта энергия была колоссальной.

В первой половине XI века норманнские рыцари начинают расширять свои владения. Их боеспособность была столь велика, что Робер Гискар во главе небольшого отряда из 400 рыцарей нанес поражение византийцам в Южной Италии и образовал там Норманнское княжество. (Этот эпизод напоминает завоевание в начале VIII века первых испанских земель авангардом арабской армии.) Брат Гискара, Рожер, в 1060 году начал захват Сицилии и к началу 1090-х годов стал ее графом. С середины XI века и до середины XII века Сицилией правили норманны, причем их дети и внуки настолько освоили арабский образ жизни, что их стали называть «крещеными султанами Сицилии». Помимо норманнов, представители других воинских кланов также нуждались в более достойном применении своих усилий, нежели бесконечные грабежи, стычки и турниры. Ситуация, как и в случае арабской аристократии, усугублялась тем, что наследство передавалось

только старшему сыну, остальные мужчины в семье были вынуждены промышлять разбоем. С этой точки зрения попытка вывести этих неукротимых воинов за пределы европейского ареала и усилить позиции церкви как «руководящей и направляющей силы» выглядит вполне логичной.

Член Церкви Темпла в Англии Чарльз Аддисон так описывает ситуацию на Ближнем Востоке в XII веке: «Яростному рвению и воинствующему духу тамплиеров проитвостояли – на равных, если не с превосходством – свирепый фанатизм и религиозный жар последователей Магомета... Сходство между религиозным фанатизмом тамплиеров и мусульман поистине весьма примечательно. В мусульманском лагере... строго запрещались всякие легкомысленные беседы; тщательно исполнялись все религиозные обряды, перерывы между битвами были заполнены молитвами...»²⁷.

Крестовые походы против неверных были первым шагом восстановления Католической церкви как верхнего уровня общественной иерархии. С этого момента начинаются собственно Средние века.

б) Жизненный путь св. Бернара: «химера своего века»

Бернар Клервоский в полной мере осознавал свою необычную позицию и историческую роль. Об этом свидетельствует то, что он назвал себя «химерой своего века». В античном сакральном бестиарии «химера» означала двойственность, кажущееся сочетание несовместимого в одном явлении или человеке. Только позднее словом «химера» стали обозначать нечто ускользающее от обыденного восприятия, что

²⁷ Аддисон Ч.Дж. История рыцарей-тамплиеров, церкви Темпла и Темпла, написанная Чарльзом Дж. Аддисоном, эксквайром из Внутреннего Темпла / Пер. с англ. Е.Е. Бергер. – М.: Алетейа, 2004. С. 48-49.

полностью согласуется с его основным значением в древности. Рыцарь Церкви и тайной Мудрости, сочетающий светскую обходительность и духовную целостность, ревностный охранитель «тайного знания» и страстный проводник традиционных идей... Эта явленная миру *двойственность*, столь редкая для прагматичного и незрелого европейского ума, но повсеместно встречающаяся в традиционных культурах Востока в фигуре *мудреца*, делает персону св. Бернара одновременно притягательной и загадочной для классической историографии последней тысячи лет.

Бернар родился в 1090 году в Бургундии в знатной семье. И время, и место его рождения примечательны. О X веке как переломном моменте в истории уже было сказано. Что же касается Бургундии, то это было не только место сосредоточения самых богатых семей Европы. Это был самостоятельный в политическом и экономическом отношении аристократический центр, который одним из первых вошел в состав франкского королевства в VI веке, но существовал в форме самостоятельного образования, герцогства Бургундского, вплоть до 1477 года, то есть почти 950 лет. Знатное происхождение обеспечило Бернару те социальные связи, благодаря которым он легко находил контакт с королями, сеньорами и церковной верхушкой по всей Европе и был почитаем в исламском мире.

Рыцарские идеалы оказали глубокое влияние на молодого аристократа. В юности Бернар писал лирические стихи, а в бытность монахом его любимым священным произведением была «Песнь Песней», которую он в течение жизни перечитывал и неоднократно комментировал. Именно рыцарская культура лежит и в основе его мистического переживания божественной истины, которую он выразил в понятии «Notre Dame», «Владычицы нашей». Именно Бернар ввел в европейскую

культуру почитание Пресвятой Девы. По бернардианскому образцу задуманы и построены великие средневековые соборы, посвященные Деве Марии. Он наполнил понятие «Notre Dame» тем глубинным религиозно-мистическим смыслом, которое характерно для восточно-христианских и суфийских учений (ср. София, Мудрость, Возлюбленная). Воспитание в рыцарском духе позволило Бернару осуществить и его самый масштабный проект – участвовать в становлении ордена монахов-воинов и написать его устав, в соответствии с которым этот могущественный институт существовал и развивался в течение двух следующих веков.

В возрасте 22 лет Бернар неожиданно для семьи уходит в монастырь Сито вместе с тридцатью другими молодыми людьми. Тремя годами позднее 25-летнему монаху доверили руководство новым аббатством в Клерво. Бернар был настоятелем Клервоской обители в течение 38 лет, вплоть до своей смерти в 1153 году. К этому моменту в Клерво обитало 700 монахов, он дал продолжение 60 монастырям. В Клервоской обители Бернар выпестовал и своего младшего тезку – Бернара Пизанского, избранного в 1145 году папой под именем Евгения III. Только эти факты уже свидетельствуют о несомненном *организаторском таланте* Бернара.

Бернар показал себя и *выдающимся общественным и политическим деятелем*. В 1130-х годах он много ездит по Европе, примиря сторонников папы Иннокентия II и антипапы Анаклета. Это требовало не только участия в многодневных тяжелых переговорах и ведения переписки, но и постоянного перемещения от Италии до Германии и по всей территории тогдашней Франции. В ходе переговоров Бернар проявляет феноменальные дипломатические способности, удостоверяемые современниками, в том числе настоятелем аббатства Сен-Дени Сугерием, всемогущим министром Людовиков VI и VII и

регентом Франции. Так, во время схизмы Бернар появился на соборе, созванном королем, как «истинный посланец божий, среди епископов и сеньоров; вопрос был представлен на их рассмотрение, и все согласились с его мнением, признав провочность избрания Иннокентия II».²⁸ В начале 1140-х годов Бернар ведет активную работу против вмешательства короля Людовика VII в выборы епископов, затем улаживает конфликт между этим королем и могущественным графом Тибо из Шампани. И все же основой общественной деятельности Бернара остается поддержание единства среди западных христиан. Ради этого в 1145 году он предпринимает путешествие в далекий Лангедок, на юг Франции, где быстро распространяются манихейские ереси катаров.

Заботой о чистоте и единстве христианской веры проникнуты и духовные усилия Бернара, благодаря которым он прославился как *умелый проповедник и ученый-теолог*. Наиболее известна его интеллектуальная победа над Абеяром, который «благодаря своему учению и трудам, приобрел репутацию самого искусного диалектика, и, пожалуй, злоупотреблял диалектикой;... он склонен был рассматривать ее как цель саму по себе, что, естественно, вело к избыточному раглагольствованию. Похоже, что в его методе, как и в самой сути идей, присутствовал поиск оригинальности..., а в эпоху, когда индивидуализм был явлением практически неизвестным, этот недостаток не мог сойти за достоинство, как это происходит в наши дни».²⁹ Бернар не мог простить Абеяру той позиции, что вера есть просто мнение. Спор Бернара и Абеяра был не просто соперничеством на почве теологии. Это было идейное противостояние из принципиально разных позиций в отношении

²⁸ Генон Р. Святой Бернар // Волшебная гора, 2005, том X. С. 100.

²⁹ Там же. С. 102.

трансляции знания в традиционной иерархической структуре. (Позднее подобная ситуация была воспроизведена в противостоянии Ватикана и Галилея, которая подробно разбирается Полом Фейерабендом.)³⁰

Различие точек зрения Бернара и Абеляра стало предметом обсуждения в теологических кругах. Чтобы публично защитить свою позицию, Абеляр потребовал созвать собор, который прошел в 1140 году в Сансе. Бернар подготовил совершенно иную линию защиты своих аргументов, нежели ожидал Абеляр. На предварительном заседании собора он представил самые неоднозначные фрагменты из трудов своего оппонента и, обвиняя его в гетеродоксии, предложил либо откзаться от них, либо обосновать. Абеляр, предчувствуя поражение, обратился с апелляцией к суду Рима. Бернар также письменно обратился к папе и кардиналам, которые в ходе процедуры приняли решение о виновности Абеляра. Проиграв этот интеллектуальный суд, Абеляр удалился в Ключийское аббатство. Слава же Бернара еще возросла. Ему предлагали различные церковные должности, но он отказывался, оставаясь смиренным аббатом.

В середине 1140-х годов Бернар принял самое активное участие в *подготовке второго Крестового похода*. 31 марта 1146 года, в бургундском городе Везеле на государственном собрании по поводу предстоящего крестового похода король Франции Людовик VII принял присланный папой крест, его примеру последовали все присутствовавшие приближенные. Последовала проповедь св. Бернара, которая вызвала столь бурный отклик, что заготовленных заранее крестов не хватило, и Бернар вынужден разорвать свою рясу на кресты. Объехав большую часть Франции, Бернар отправился в Германию по

³⁰ См. Фейерабенд П. Галилей и тирания истины.
http://www.rspp.su/pravoslavie/science/galiley_istina.html

приглашению императора Конрада III. Везде его приветствовали как святого. После мессы 27 декабря 1146 года Бернар произнес одну из своих страстных проповедей, обратившись лично к императору. Конрад, много лет назад исполнивший долг крестоносца, уже не был склонен лично участвовать в новом крестовом походе, однако устоять перед речами Бернара не смог и принял крест из его рук.

Духовный наставник, талантливый организатор, политик и дипломат, примиряющий клириков и королей, обладатель редкого ораторского и визионерского дара... Только этих достоинств хватило бы на несколько жизней. Описанием речей и публичных деяний Бернара полны его биографические очерки. Однако главному делу его жизни часто не уделяется должного внимания. Речь идет о **создании нового института – Ордена монахов-воинов.**

в) Орден монахов-воинов

Официальная история свидетельствует, что в первой четверти XII века на территории Палестины складывается воинское братство «бедных рыцарей Христа», которое берет на себя охрану паломников и грузов из Европы в святые места. Вновь предоставим слово члену английского Темпла Чарльзу Аддисону: «Вначале... у этих рыцарей не было своей церкви и своего постоянного жилища, но в 1118 году... в знак признания их заслуг перед всему христианами, Балдуин II, король Иерусалимского королевства, пожаловал им для жительства священные земли на территории храма на горе Мориа..., которые иерусалимские священники... выдавали за “храм Соломона”. В результате бедные рыцари Христа отныне стали именоваться “рыцарями храма Соломона”». ³¹

³¹ Аддисон Ч.Дж. История рыцарей-тамплиеров, церкви Темпла и Темпла... С. 15.

В связи с активизацией арабских войск было решено, что рыцари Храма, кроме охраны паломников, должны взять на себя защиту Иерусалимского королевства, Восточной церкви и находящихся в пределах ее влияния святых мест. Двумя лидерами братства были крестоносцы Гуго де Пайен и Жоффруа де Сент-Омер, которые участвовали во взятии Иерусалима в 1099 году. В 1120 году Гуго был избран магистром Храма; его считают основателем Ордена. Аддисон цитирует «Историю Востока» Жака де Витри, епископа Акры, важнейшего опорного пункта крестоносцев в Палестине, который указывает на изначальное различие функций двух важнейших храмов Иерусалима: «...в храме Господнем есть аббат и каноники; и да будет известно, что первый – это храм *Господень*, а второй – это храм *Рыцарства*. Те – *клирики*, а другие – *рыцари*».³² Нам эти слова епископа важны тем, что фиксируют наличие в тот момент только военной организации.

Участие Бернара в деятельности ордена в этот период прослеживается только на основе разрозненных фактов. Есть отдельные упоминания, свидетельствующие о том, что Бернар всячески благоволил новой организации. Когда граф Шампани Тибо, один из богатейших людей Франции, решил в 1123 году вступить в ряды тамплиеров, Бернар его благословил. Только в одном источнике упоминается, что вступление графа в орден и передача огромных владений были фактически инспирированы Бернаром. Сначала граф хотел стать монахом Клерво, Бернар ему отказал, но подсказал «правильный» ход. В 1127 году Тибо сделал первое пожертвование в пользу Ордена. С самого начала существования Ордена в него вступали очень влиятельные люди, например, наместник Фландрии Фульк Анжуйский, который также передал храмовникам земли и имущество. Магистр Ордена

³² Там же. С. 18.

Гуго де Пайен был тепло принят папой Гонорием, епископатам и монархами. Такой радушный прием и передача Ордену огромных богатств в очень короткие сроки не могло быть случайным. *Кто-то* готовил эти встречи, *кто-то* должен был убедить баронов расстаться со своей собственностью в пользу богоугодного дела. Для этого требовалось понимание, видение, красноречие, связи...

Собор в Труа. Устав тамплиеров. Самым удивительным событием в истории становления Ордена является собор в Труа в 1128 году, на котором, спустя 10 лет после своего фактического основания, Орден из рук Бернара получает свой устав. Этот документ фиксирует образование в западноевропейской истории ***совершенно новой организации***, в которой сочетается на первый взгляд несочетаемое (ср. «химеру»). По этому поводу в своей ядовитой манере высказался Вольтер: «Среди противоречий, каковые мы видим в устройстве этого мира, не на последнем месте стоит институт *вооруженных монахов*, бывших одновременно анахоретами и воинами».³³

Все необычно при рассмотрении того, как ***оформлялся*** новый орден. Бернар в короткие сроки собирает всю клерикальную верхушку: двух архиепископов, восемь епископов и других влиятельных церковных иерархов. Папа не присутствовал, но всячески выражал свое одобрение новой организации. Собор поручает Бернару, выполнявшему внешне скромную роль секретаря,³⁴ составить или, по меньшей мере, наметить первые положения устава.³⁵ Первая редакция единодушно принимается, хотя Бернар заканчивает работу над

³³ Там же. С. 22.

³⁴ Ср. известную роль «секретаря коммунистической партии» в исторически близкие времена.

³⁵ Генон Р. Святой Бернар... С. 103.

основными положениями только спустя три года, в 1131 году, но только через восемь лет устав принимает окончательный вид.

«Устав бедных рыцарей Иисуса Христа и Храма Соломонова» является религиозным кодексом самого строго свойства. Он состоит из 72 глав и короткого пролога, обращенного «ко всем, кто желает действовать не по собственной воле, но с чистыми помыслами сражаться за высочайшего и истинного Владыку». Бернару удалось непротиворечивым образом соединить монашеский аскетизм и воинскую доблесть. Вот какую реконструкцию соображений великого аббата проводит французский исследователь Жорж Бордонов: «Пользование оружием было запрещено всем духовным лицам, а тамплиеры, вне всякого сомнения, являлись слезителями церкви.... И он [Бернар] построил свои рассуждения следующим образом: если бы от неверных можно было защититься иными средствами, нежели мечом, то лучше было бы не проливать их крови; но поскольку неверные представляют угрозу духовному наследию христианства, то необходимо всеми силами стремиться воспрепятствовать им уничтожить это наследие... Кто же при существующих условиях может принять на себя задачу возратить и защитить святыни? Не светские рыцари, тщеславные и алчные, но рыцари Христа, движимые глубокой верой и абсолютным бескорыстием».³⁶ Члены Ордена не должны бояться *битвы*, но должны быть всегда готовыми к *венцу*.

Устав тамплиеров являлся образцовым учредительным документом. Он регулировал правила поведения храмовников до мелочей, что обеспечило Ордену исключительную эффективность в хозяйственных и организационных делах на протяжении всего периода его существования. Особое внимание

³⁶ Бордонов Ж. Повседневная жизнь тамплиеров в XIII веке / Пер. с фр., предисл. и науч. ред. В.Д.Балакина. – М.: Мол. Гвардия, 2004. С. 45.

уделялось внутренней дисциплине, что позволило в повседневной жизни монахов-воинов установить действительную иерархию – не только *по праву сильного* (что было естественным для любого воинского сообщества), но и *по праву умного*. Прочитываем самого Бернара: «Ни один из них [членов Ордена] не находится в подчинении у другого, они почитают лучшего, но не знатнейшего».³⁷ Жестокое и унижительное наказание ожидало не только за воровство, ложь, трусость на поле боя, злоупотребление физической силой и грубость, прелюбодеяние, содомию и другие «мирские» прегрешения, но и за разглашение ритуалов и решений Ордена, а также за «слишком настойчивую претензию на лидерство» и «выполнение работы без приказа».³⁸ Последнее свидетельствует о совершенно ином понимании инициативы и собственного места в иерархии, нежели в наши дни. В Ордене была реализована *идея служения*, а не самопродвижения.

В уставе тамплиеров были зафиксированы основные принципы иерархического управления. Во главе Ордена стоял Великий Магистр, избиравшийся из числа самых уважаемых и опытных членов братства, кандидатуру которого, тем не менее, должен был одобрить папа и епископат. Только позднее, во время полной деградации папства на рубеже XIII-XIV веков и подпадания его в подчиненное положение от французских королей, назначение Великого Магистра становится внутренним делом тамплиеров. Устав предоставлял магистру Ордена огромную власть над его членами, однако существовал капитул, общее собрание рыцарской верхушки, на котором Магистр должен был обосновывать свои решения. Географически Орден был разбит на командорства, пользующиеся значительной самостоятельностью.

³⁷ Там же С. 47.

³⁸ Там же. С. 114.

Командор в современной табели о рангах мог бы именоваться «директором филиала». Он обладал широкими хозяйственными и административными полномочиями. Однако рядом с командором, исполнявшим функцию «командира» монахов-воинов, был поставлен и «комиссар», который именовался капелланом и имел духовный сан.

Деятельность Ордена становилась все более явной, в него вступали новые члены, он принимал огромные пожертвования. Возникла необходимость разъяснить в более публичной манере цели деятельности монахов-воинов, обосновать их исключительность. В 1131 году Бернар направляет в адрес Гуго де Пайена одно из своих лучших произведений под названием «Похвальное слово новому воинству» (*De laude novae militiae*). Бернар противопоставляет рыцарей мирян «новым воинам».

«Это, говорю вам, новый тип рыцарства, неизвестный прошедшим векам. Он непрерывно ведет войну на два фронта, против зла во плоти и против духовного его воинства на небесах. Если кто-либо сильно противостоит врагу во плоти, уповая лишь на крепость плоти, едва ли я отмечу это, ибо примеров тому множество. Также и когда кто-либо борется с демонами и пороками одной лишь духовной силою; нет в этом ничего удивительного, хотя и заслуживает похвалы, ибо мир полон монахов. Но когда видишь человека, мужественно опоясывающего себя обоими этими мечами, кто не сочтет это достойным всяческого удивления, тем более, что ранее такого не случалось! Вот это поистине рыцарь без страха, защищенный со всех сторон потому что душа его защищена броней веры, тогда как тело защищено броней из стали. Так он вооружен вдвойне, и не страшен ему ни дьявол, ни человек. Не потому, что он просто не боится смерти – нет, он даже жаждет ее. Зачем ему бояться жизни или смерти, если жизнь для него – Христос, а смерть – благо? Радостно

и с верою стоит он за Христа. Но с еще большей радостью предпочел бы он раствориться во Христе и пребывать с ним.»³⁹

Неслучайно цветом одеяния нового воинства был выбран белый – священный цвет божественной мудрости и целостного знания. После неудач второго Крестового похода на плече белого плаща появился красный крест – мирской знак страдания и символ божественного откровения в сакральной колористике...

Тамплиеры и ассасины: разворачивание идеи служения Богу и обществу. В различных источниках встречаются упоминания о тесных связях между тамплиерами, имевшими штаб-квартиру в Латинском королевстве в XII-XIII вв., и мусульманскими правителями и военачальниками. Особое внимание привлекают контакты Ордена Храма, на духовном и политическом уровнях, с Орденом ассасинов. В некоторых случаях храмовники договаривались с ассасинами с целью ослабить влияние королей христианских территорий. Например, ассасинам приписывают убийство сына одного из монархов Латинского королевства, который не ладил с тамплиерами. Можно было бы объяснить кооперацию тамплиеров и ассасинов только политическими мотивами, если бы не поразительное сходство внутреннего устройства и символики этих двух духовно-рыцарских орденов. Современный французский исследователь-традиционалист Бернар Марийе так описывает связи между двумя орденами:

«Эти “компромиссы” [между тамплиерами и мусульманской правящей верхушкой] ... не относились непосредственно к религиозной области, но были метафизического характера, исходящими из примордиальной Традиции, знание и

³⁹ Святой Бернар Клервоский. Похвальное слово новому воинству.
<http://www.newacropol.ru/Alexandria/history/knighthood/newknight/>

интерпретации которой были недоступны большей части общества, включая самых эрудированных его членов, за исключением небольшой его части. Что касается этих отношений с исламом, необходимо уточнить, что рыцари Храма отдавал предпочтение шиизму, нежели суннизму, так как шиизм был более мистическим и инициатическим учением, наподобие Ордена Храма внутри христианства...

Среди тех, с кем общался Орден, следует в первую очередь назвать его «брата-близнеца – Орден Ассасинов (от араб. *assas* – страж)... Будучи шиитским, этот Орден являлся эзотерической и воинской ветвью исмаилитов... Бежав из Египта [после казни суннитами его основателя в 1094 году], его члены обосновались на севере Персии и... вели бескоромиссную войну против суннизма, используя в качестве метода террор и политические убийства.

Орден имел две основы: изучение Корана в его эзотерическом смысле, учившего, что Бог – универсальный разум, чьим атрибутом является Знание, и в герметическом смысле; и благородное воинское искусство – совершенно так же, как Орден Храма основывался на Библии и Евангелии от Иоанна, в котором интерпретация разума и символизма преобладала над буквальным смыслом, и на владении оружием. Аналогия между двумя Орденами, одновременно духовными и воинскими, ... были очевидны: белый цвет одежд для обоих Орденов (с красным крестом для тамплиеров и красными поясом и головным убором для ассасинов) и параллелизм в иерархическом устройстве: Великий Магистр для храмовников и *Шейх Эль-Джебель* для ассасинов; Великий духовник и *Дайкебир*...; капеллан и *дай*; рыцарь и *рафик*; конюший и *фидавис*; слуга и *лассик*. Сюда же можно отнести сходный дух независимости по отношению к властям, побуждающий вести собственную политику, имеющую

целью благосостояние своего ордена. Первые контакты храмовников с ассасинами относятся к 1118 году, еще при жизни Гуго де Пайена, так как именно к тому периоду относится заключение тайного договора, по которому исмаилистский правитель обязуется передать Дамаск Бодуэну II в обмен на Тир; храмовники при этом выступали гарантами данной сделки. Со временем их связи еще больше укрепились, в связи с чем многие христианские и мусульманские хронисты отмечали частые визиты высших иерархов тамплиеров в Аламут [место дислокации Ордена ассасинов], однако осталось неизвестным, какого уровня достигли эти контакты и какие цели они преследовали.

Одно понятно: Орден ассасинов развивается по мере христианских завоеваний и строительства крепостей храмовников, что не могло быть случайностью, но должно было соответствовать параллельному движению материального и духовного или метафизического порядка, целью которого была реализация “великого замысла”...»⁴⁰

В доступных исторических источниках нет прямых указаний на то, что при формировании Ордена Храма св. Бернар взял за основу модель Ордена ассасинов или какого-либо другого мусульманского ордена.⁴¹ Однако не вызывает сомнений тот факт, что св. Бернар был осведомлен о существовании ассасинов и хорошо представлял устройство их ордена.

Достижения тамплиеров. Идеал христианского рыцарства стал настолько популярен и могуществен, что даже сегодня поражает воображение. Храмовникам были пожертвованы 9 тысяч

⁴⁰ Marillier V. *Templiers. Puisseaux*, Pardes, 1998. Pp.46-47. Пер. с фр. Л.Г.Голубковой.

⁴¹ См., напр., Вассерман Дж. Тамплиеры и ассасины. Стражи небесных тайн / Джеймс Вассерман; пер. с англ. С.В.Иванова. – СПб.: Евразия, 2008. – 382 с.; Дафтари Фархад. Легенды об ассасинах: Мифы об исмаилитах: Пер. с англ. – М.: Ладомир, 2009. – 212 с.

поместий по всей Европе и в Латинском королевстве. В Святой земле ими были построены 18 укрепленных крепостей, большинство из которых были неприступны. В 1139 году булла папы Иннокентия «*Omne datum optimum*» («*Всякий дар совершенный*») дарует Ордену невиданные привилегии, отменяет десятину и другие налоги с его владений и фактически выводит Орден из-под влияния епископата. В апогее своей славы капитал тамплиеров составлял 60 млн. ливров, что равнялось бюджетам нескольких западноевропейских государств. Орден ведет обширную хозяйственную деятельность, владеет и эффективно управляет целыми отраслями: мясной, шерстяной, судостроительной и др. На принадлежащих Ордену земельных участках применяются новые сельскохозяйственные технологии, заимствованные, в том числе, с Востока. Можно было проехать по Франции, останавливаясь только во владениях тамплиеров, не ступая на земли королевства.

Орден монахов-воинов ввел в европейскую реальность новые институты, которые оказали решающее влияние на становление средневековой Европы и образовали экономический фундамент Возрождения. Одновременно они приблизили гибель Ордена и конец Средневековья. Среди многочисленных экономических и административных нововведений тамплиеров следует отметить четыре основных.

1. Введение *единой валюты* и *валютный контроль*. К середине XIII века казначей Ордена в Париже являлся главным советником французского короля. Вследствие своей честности и незаинтересованности, тамплиеры отвечали за сбор налогов. Короли Франции постоянно кредитовались у храмовников, а Филипп Красивый был их постоянным должником, что и предрешило арест тамплиерской верхушки и владений Ордена.

2. Введение *вексельного обращения* и построение обширной банковской системы в Европе и в Средиземноморском регионе. Банковские гарантии, предшественники современных векселей, были известны итальянским и ганзейским купеческим сообществам. Однако только тамплиерам удалось ввести их в государственный оборот и расширить сферу их применения в качестве удобного и безопасного средства замещения наличных денег и материальных ценностей. Векселя принимались не только на территории Франции, где были основные владения Ордена, но и в Италии, Испании, Англии и на Ближнем Востоке, в ареале храмовников в Святой Земле.
3. Строительство *транспортной инфраструктуры*. Тамплиеры владели не только значительным количеством боевых коней и конюшнями (рыцарям было положено до 4-х лошадей), но и судами для перевозки паломников и грузов. В течение XII-XIII века Орден контролировал морские перевозки из итальянских портов к гаваням Латинского королевства. Интенсивное строительство портовой инфраструктуры на морском побережье в начале XIII века во многом определило жизнеспособность последнего.
4. Развитие *сельского хозяйства*. Владея огромными землями, тамплиеры значительно усовершенствовали технику сельского хозяйства, внесли большой вклад в развитие растениеводства и животноводства. Строгие требования к организации питания монахов-воинов, предписанные уставом Ордена, способствовали возделыванию разных культур, развитию садоводства, виноградарства, применению удобрений. Устав также регламентировал содержание лошадей и другого скота, использовавшегося для транспортных нужд. Боевые породы

лошадей ценились очень высоко. За потерю боевого коня, даже на поле боя, рыцарю и его оруженосцу полагалось наказание.

Материальное и административное могущество тамплиеров свидетельствовало о том, что замысел св. Бернара удался – образовалось «государство в государстве», которое позволило изменить не только экономическую модель в образующихся национальных государствах Западной Европы. Через выброс социальной энергии вовне и образ «внешнего врага» было достигнуто идеологическое единство европейцев и заложены основы единой западноевропейской цивилизации, которая вошла в историю под названием «христианского мира».

Блок 4. Модель перехода к более сложной иерархической структуре

Человеческое общество имеет базовую иерархическую структуру, представленную несколькими уровнями, или кастами в традиционном понимании. Это жрецы (монахи), воины (правлящий слой, аристократия), крестьяне и торговое сословие. В разных цивилизациях и в разные эпохи эта структура то усложнялась, то редуцировалась. Расцвет традиционных цивилизаций (китайской, индийской, персидской, египетской, римской и др.) связывают с образованием полноценной иерархической структуры (жрецы-воины-крестьяне/ремесленники/торговцы). Деградация и распад цивилизаций сопровождается упрощением иерархии и нарастанием социальной однородности.

Темные века. Как уже было показано выше, в связи с распадом Римской империи в Европе произошла редукция традиционной общественной структуры до двух уровней.

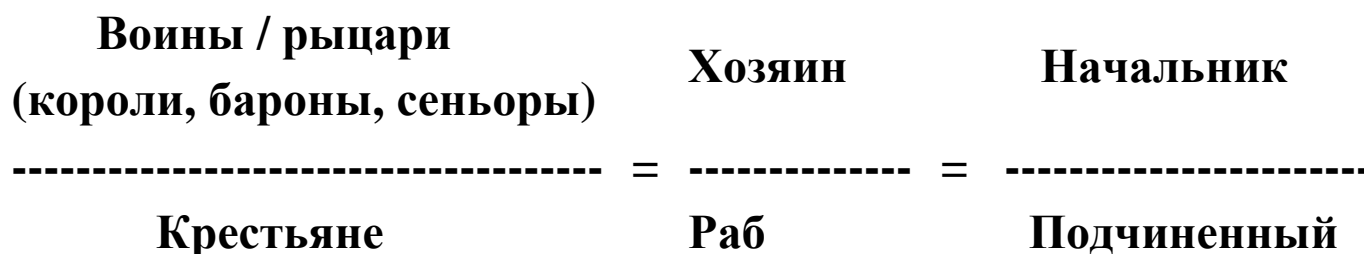


Рисунок 1. Двухуровневая общественная структура Темных веков

Переход к Средним векам. С начала XI до середины XIV века в Европейской части утверждается система общественных отношений, которая получила название «средние века». Большинство исследователей разных социальных школ сходятся во мнении, что это была эпоха расцвета Европы, подготовившая ее утверждение как центра цивилизации на тысячелетие вперед. Особенно выделяется период 1100-1200-х годов. В видимой, «материальной» части за эти 200 лет происходит существенное территориальное расширение европейских границ (а не территорий отдельных кланов), невиданный подъем сельского хозяйства и последующее увеличение втрое континентального населения, рост городов, ремесел, торговли. Развиваются технологии, в частности строительные. Именно в этот период начинается массовое сооружение основных соборов, которые теперь мы называем «готическими». Образуются королевские династии, которые будут править в течение следующих веков. В этот период проходят основные Крестовые походы, образуется и медленно угасает Латинское королевство на землях Палестины и Сирии.

Результат перехода. Двухуровневая структура темных веков за сравнительно короткий исторический период стала опять традиционной, трехуровневой. Вышел наружу и утвердился в обществе уровень, нормирующий интеллектуальную деятельность.

Монахи

(Церковь и монашеские ордена, университеты)

Воины / аристократия

(правлящие династии, феодалы, рыцарские ордена)

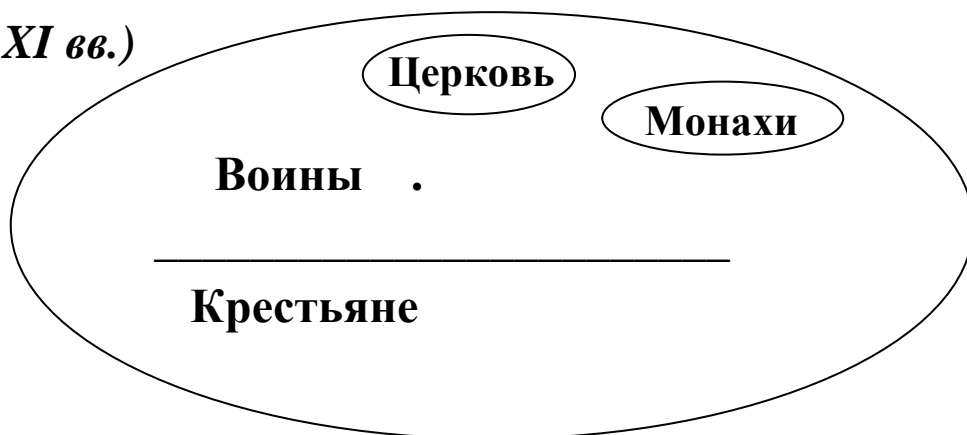
Крестьяне, горожане, ремесленники, торговцы

Рисунок 2. Трехуровневая общественная структура Средних веков

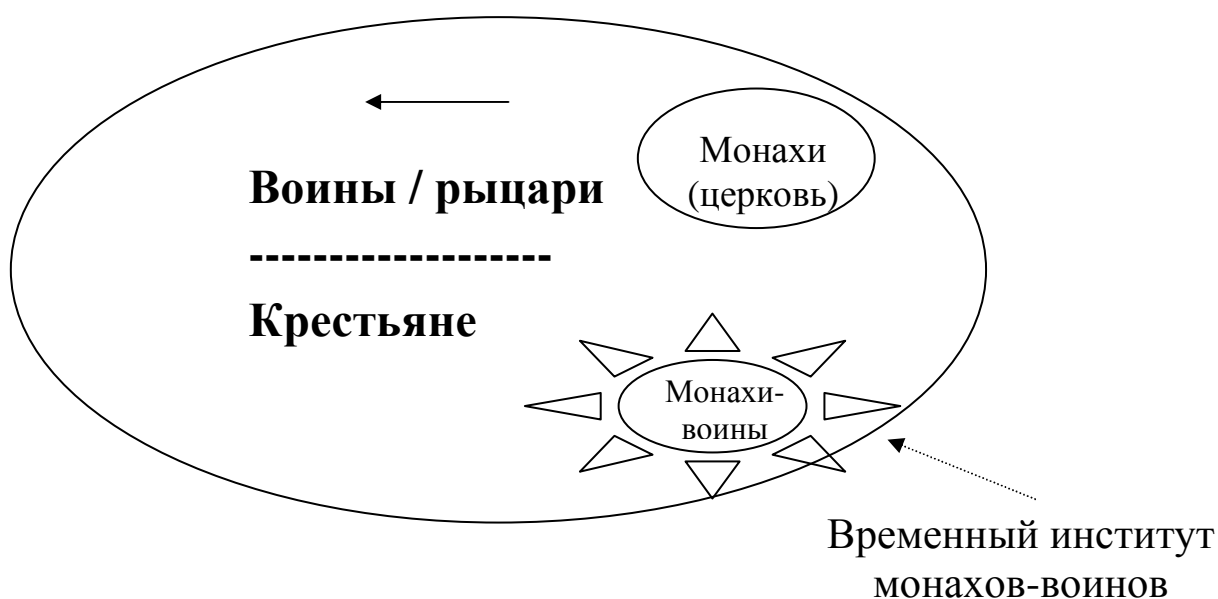
Выполнив свое основное предназначение – выброс социальной энергии за границы европейского ареала и институционализацию Церкви, институт монахов-воинов ушел с исторической сцены. «Христианский мир был идентичен западной цивилизации, которая основывалась тогда на истинно традиционных основаниях... и которая достигла своего апогея в XIII веке; утрата этого традиционного характера с неизбежностью последовала вслед за распадом единства христианского мира. Этот разрыв, который был совершен в религиозной области Реформацией, в области политической произошел вследствие развития национальностей, чему предшествовало разрушение феодального режима; относительно последнего можно сказать, что финальные удары по грандиозному зданию средневекового Христианского мира нанес Филипп Красивый – тот самый, кто по совпадению, отнюдь не случайному, разрушил Орден Храма, нанеся тем самым прямой удар по главному делу святого Бернара».⁴² Тем не менее, идеи и принципы «нового воинства» продолжали и продолжают оказывать влияние на общественную жизнь, являясь, возможно, универсальным механизмом общественных преобразований в иерархических структурах.

⁴² Генон Р. Святой Бернар... С. 103.

а) Темные века (VI-XI вв.)



б) Фаза перехода (начало и середина Средних веков, XII-XIII вв.)



в) Конец Средних веков (XIV-XV вв.)

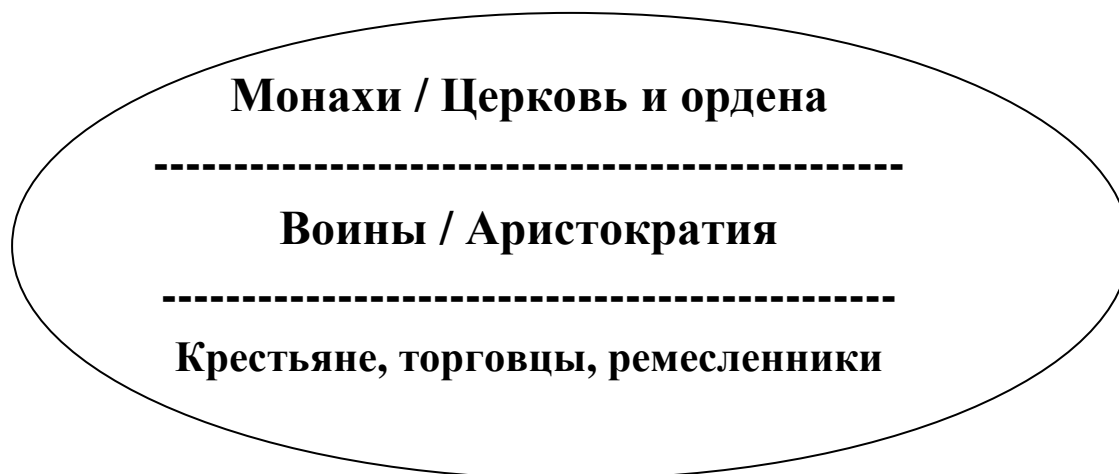


Рисунок 3. Модель введения «временного института» монахов-воинов

Как происходил переход?

Что-то было *сделано*, был дан определенный *управляющий импульс*. Эволюционно такое становление происходит в течение тысячелетий (ср. Древний Египет, Китай) или не происходит совсем (ср. Ирландия после истребления друидов – жреческого сословия кельтов).

Блок 5. Механизм действий св. Бернара

Как действовал св. Бернар? Почему ему удавалось убеждать своих современников? Дело не только в страстности и выверенности текстов. Ф.М.Достоевский так выразил этот древний механизм: «Есть три силы, единственные три силы на земле, могущие навеки победить и пленить совесть этих слабосильных бунтовщиков, для их счастья, – эти силы: чудо, тайна и авторитет.»⁴³

Демонстрация *чуда* является первым необходимым условием доказательства иерархии, явленности верхнего уровня нижележащим. Надо показать *по праву умного*, что есть нечто, что находится за границей обыденного восприятия. Бернар, безусловно, знал и умел пользоваться этим механизмом. «В ходе всех своих путешествий святой Бернар постоянно подкреплял свою проповедь многочисленными чудесными исцелениями, которые были для толпы как бы зримыми признаками его миссии; эти факты были засвидетельствованы очевидцами, но сам он неохотно говорил об этом. ... он придавал второстепенное значение этим чудесам, рассматривая их как уступку, даруемую божественным милосердием слабости веры большинства людей...»⁴⁴

⁴³ Достоевский Ф.М. Братья Карамазовы. Гл. V. Великий инквизитор. (с. 89).

<http://www.knigi-classic.ru/publications/view/5/page/913>

⁴⁴ Генон Р. Святой Бернар... С. 103.

Механизму чуда как единственному способу явить высший мыслительный план посвящена отдельная глава в одном из двух главных произведений Фомы Аквинского, его знаменитой «Сумме против язычников»:

«Уверовавшие в такого рода истину, которую не может проверить на опыте человеческий разум, веруют отнюдь не легкомысленно, “не хитросплетенным басням последуя”, как говорится во Втором послании Петра (1:16). Ибо эти “тайны премудрости Божией” (Иов, 11:6) удостоила открыть людям сама божественная премудрость, которая знает все во всей полноте; свое присутствие и истинность своего учения и вдохновения она доказала подобающими доводами, зримо явив такие дела, которые превосходят все возможности природы, а именно: исцеление расслабленных, воскрешение мертвых, чудесное изменение небесных тел и, что удивительнее всего, схождение Духа на человеческие души, так что невежды и простецы, исполненные дара Святого Духа, в одно мгновение достигали вершин мудрости и красноречия... Чтобы человеческие души согласились принять такое – это и личайшее из чудес и очевидное дело божественного вдохновения, которое заставляет людей, презрев видимые вещи, жаждать лишь невидимых.»⁴⁵

Одно из основных обвинений в адрес Магомета Фома обосновывает так: «Не было у него и сверхъестественных знамений, которые одни могут служить подобающим свидетельством божественного вдохновения: видимое действие, которого не мог совершить никто кроме Бога, показывает, что учитель истины вдохновлен невидимым [Духом]».⁴⁶

⁴⁵ Фома Аквинский. Сумма против язычников. Книга 1, глава 6. О том, что соглашаться с [догматами] веры не есть признак легкомыслия, хотя они и выше. <http://filosof.historic.ru/books/item/f00/s00/z0000791/st006.shtml>

⁴⁶ Там же.

Блок 6. Приложение к современной ситуации в методологии

а) Предположение о фигуре методолога как «нового монаха-воина»

Вначале «методолог» (в соответствии с первым значением методологии как «учения о методах») понимается как ученый, scholar. Но начиная с какого-то момента Г.П.Щедровицкий, вероятно, задумывал позицию методолога как *фигуру перехода*. До 1980-х годов методолог осуществлял функцию коммуникации и координации между позициями. Однако после в работах намечается переход от позиции методолога-коммуникатора к синтетической фигуре, сочетающей мысль и социальное действие.

Рассмотрим возможное структурное соответствия между функцией «монаха-воина» в эпоху среденвековья и в наши дни.

Монах = Философ = Ученый (Scholar)

**Воин = Аристократ = Управленец =
Бюрократ, чиновник**

Поясним знаки равенства в нижней части этой формулы. Военное сословие, по мере усложнения социальной структуры, разделяется на армию и чиновников, которые осуществляют деятельность *служения*. В архаичных обществах воины служат царю-жрецу, который является высшим иерархом племени или родо-племенного союза.⁴⁷ Далее, в связи с разделением на жреческую (церковную) и светскую ветви власти развивается и сама *идея служения*. Аристократия ведет начало от военных сообществ (воинских братств в индо-европейской традиции) и поначалу реализует идею служения духовному иерарху и

⁴⁷ См., напр., работы Э.Бенвениста и Ж.Дюмезиля, посвященные изучению становления индоевропейской общности.

избранному вождю. На этом этапе идея служения включает выделение племенного союза или этноса среди других по принципу «свой-чужой», обеспечение его географического расширения и защиты от нападения других этносов. В самой аристократии постепенно выделяется функция проводника властных полномочий не только с помощью оружия, но и через другие, более тонкие механизмы.

У западноевропейской цивилизации, в силу особенностей ее развития и относительной молодости, формирование чиновничества находится в стадии становления. Идеалом европейского бюрократа является немецкий, точнее прусский чиновник. Прусская бюрократия, на исследовании которой Гегель построил свое понимание государства, которой восхищался Павел I и которую описал М.Вебер, являлась следствием развития Тевтонского ордена. Связь тамплиеров и рыцарей-тевтонов не очевидна, хотя многое говорит о единстве их устройства и принципов деятельности. Тевтоны подверглись гонениям в начале XV века, но не были столь яростно уничтожены, как тамплиеры. Им удалось сохраниться на «задворках» Европы, в Пруссии, Польше, Литве. К XIX веку, когда Бисмарк задумал объединение Германии с опорой на традиционные структуры, Тевтонский орден оставался единственным на тот момент сохранившимся европейским духовно-рыцарским образованием, который, как и храмовники, имел эзотерическое ядро.

Полноценное разделение функций военной аристократии и чиновничества можно видеть на примере Китая. Даосизм дал две ветви, родоначальники которых были историческими фигурами: Конфуций и Мо Ди (Мо Цзы). Последний основал учение, в основе которого лежали рыцарские ценности (само слово «мо» означает «воин, странствующий рыцарь»).⁴⁸ Конфуцианство в течение последних двух тысяч с лишним лет формировало тип

⁴⁸ См. Дао-дэ цзин / Дао цзы; пер., коммент. В.В.Малявина. – М.: Феория, 2010.

китайского чиновника. Другая ветвь, казалось, исчезла сравнительно рано, однако развитие школ боевых искусств в Китае, а затем в Японии (которая полностью заимствовала всю «верхнюю» часть у китайцев) и существование там сегуната, государства самураев, в XVII-первой половине XIX века показывает, что идея воинского служения оставалась формирующей основой традиционного общества.

Рассмотрим идею служения с точки зрения *типа мышления*, который в ней реализуется. Как говорилось ранее, служение является общественной функцией воина. Служение исключает мышление как формирование новых смыслов, размышление, созерцание; осуществление связи с «высшими силами»; это прерогатива жрецов, монахов, а в более развитых социумах – философов и ученых. В то же время деятельность воинской верхушки является целенаправленной и поэтому предполагает особый тип осмысления. Военная аристократия мыслит в действии. Поэтому можно понимать служение не только в нравственно-этическом или социальном ключе, но и как особую форму мышления, которое заключается в *принятии решений*. Это мышление, в своей основе, осуществляется непосредственно, в действии. Можно назвать такой тип мышлением *прямого действия*. Именно своим действием монахи-воины демонстрировали идеи, новые для европейского социума. В такой трактовке «философ-чиновник» и «философ-воин» не являются оксюмороном. Это переходные социальные страты, организованные в Ордена на Западе и суфийские братства, Школы боевых искусств на Востоке или иные сходные институты, призванные осуществлять связь между уровнем идей и уровнем служения этим идеям.

Очевидно, что мышление философа и мышление воина отличаются. Поэтому монахи-воины, независимо от

географического положения и названия их сообществ, пользуются сходными приемами *переключения* типа мышления с «философского» на «воинский». Перед боем тамплиеры произносили одну и ту же молитву («Не нам, не нам, но Господу нашему»), а для приведения себя в «философское» состояние ума семь или девять раз должны были прочесть «Отче наш». Не будем приводить описание практик, которые используют китайские и японские монахи-воины или члены суфийских братств, однако общий смысл этих приемов очевиден – перейти от типа мышления «жреца» или «философа», созерцающего мир и размышляющего над его устройством, к типу мышления «воина», который, не размышляя, занимается активной переделкой этого мира.

Может показаться, что устав Ордена Храма излишне подробно описывает процедуру этого переключения. Однако без нее тамплиеры не могли бы одновременно выполнять свою двойственную функцию. Будучи членом эзотерического братства цистерцианцев, св. Бернар был хорошо осведомлен о техниках работы с сознанием и функциях каждого типа мышления. Тысячелетние традиции существования эзотерических практик, включающие работу с мышлением, были, судя по всему, не только ему доступны в виде образцов, предъявленных его учителями. Они составляли способ его деятельности (вспомним содеянные им «чудеса» исцеления, случаи успешного убеждения монархов и церковников). *Безусловная заслуга Бернара в том, что он смог перенести смысл этих приемов в современную ему действительность и создать такое руководство к действию для тамплиеров, которое оказалось операциональным для исторических, географических, социокультурных и психологических реалий раннесредневекового общества.*

В этой связи рассмотрим еще одно «уравнение».

Если:

Монах = философ, воин = чиновник,

То:

Философ-чиновник, или **действующий философ** = методолог

Возможно, эта «химера», фигура действующего философа, и была сущностью методолога в *другом* смысле?

б) Механизм «присоединения» как основа успешных социальных трансформаций

Всякое успешное социальное действие имеет в своей основе определенную, «правильную», глубокую картину мира. Без интеллектуального прорыва не бывает успешных общественных трансформаций. Такое действие является следствием изменения картины мира. Затем появляется проектная форма (проект, замысел), и только потом осуществляется действие. Иными словами, ***любое успешное социальное действие является следствием того, что люди начинают правильно думать.***

История деятельности св. Бернара была следствием изменения картины мира в монашеском сословии. Орден цистерцианцев, к которому принадлежал Бернар, с самого начала заявлял о реформе Церкви и ее институтов. Однако прямые свидетельства о том, какой характер носила эта реформа, отсутствуют, так как вонне выносить такие замыслы было запрещено – это нарушало бы функцию Католической церкви. В то время Церковь не поощряла новации, так как адекватное понимание, как их проводить в жизнь, отсутствовало.⁴⁹

⁴⁹ В современных условиях мы все чаще сталкиваемся с похожей ситуацией в случае техногенных катастроф. Есть сложные системы, которое нынешнее поколение инженеров может только поддерживать, но модифицировать не в состоянии. Утеряно операциональное знание о структуре и механизмах функционирования

Источником нового знания явился перевод и чтение в оригинале первоисточников из Малой Азии и Востока. Знание о том, как функционирует духовная иерархия проникло в Европу через преимущественно арабские источники в переводах с других ближневосточных языков. Можно предположить, что часть этого знания открылось св. Бернару еще в юности, когда он попал под сильное влияние цистерцианцев.⁵⁰ Его преобразовательная деятельность была связана с появлением в монастырской среде и среди папского окружения новой онтологии. Через несколько лет начинается социальное действие, которое приводит к институционализации новых форм общественной жизни.

Здесь возникает вопрос: новая картина мира была следствием *творчества* или *присоединения* к какой-либо другой культурной традиции? Мы утверждаем, что в традиционном обществе, к которому несомненно принадлежала тогда и Западная Европа, всегда существовал запрет на творчество в общественной сфере. Поэтому мы рассматриваем только вариант *присоединения*, или *особую форму воспроизводства культуры*. Эта ситуация не может быть описана схемой трансляции культуры, так как преобразования св. Бернара не восстанавливали когда-либо существовавшие в Европе понятия и институты. Введя концепт «Notre Dame», св. Бернар перенес в католицизм идею Истины, которая существовала в тот момент в

данных систем. Организационной реакцией является запрет на изменение («сломают, а поправить нельзя»). Такая же реакция наблюдается в социальных системах, когда отсутствует общественный слой, сохраняющий знание о том, как на самом деле функционирует общество, как оно сложилось и развивалось.

⁵⁰ Хотя побудительный призыв организовать «монастырь нового типа» первого настоятеля аббатства Сито, бенедиктинца Робера Модемского, и его сподвижника и второго настоятеля, отшельника Альбериха, представляется сейчас личной инициативой этих людей, такое действие может показаться «самостоятельным» решением только современному человеку. В то время такие поступки были частью определенных традиционных форм, причем общественные мотивы и реальные способы действий тщательно скрывались.

очень похожем виде в исламе (ср. Лейла, Возлюбленная, Дева и др.). Учреждая институт монахов-воинов, Бернар использовал модель Ордена ассасинов. Таким образом, к действию Бернара не применима схема трансляции на одном и том же объекте во времени. Это *перенос норм мышления на новый носитель, который осуществляется через присоединение к сущностям более высокого порядка.*

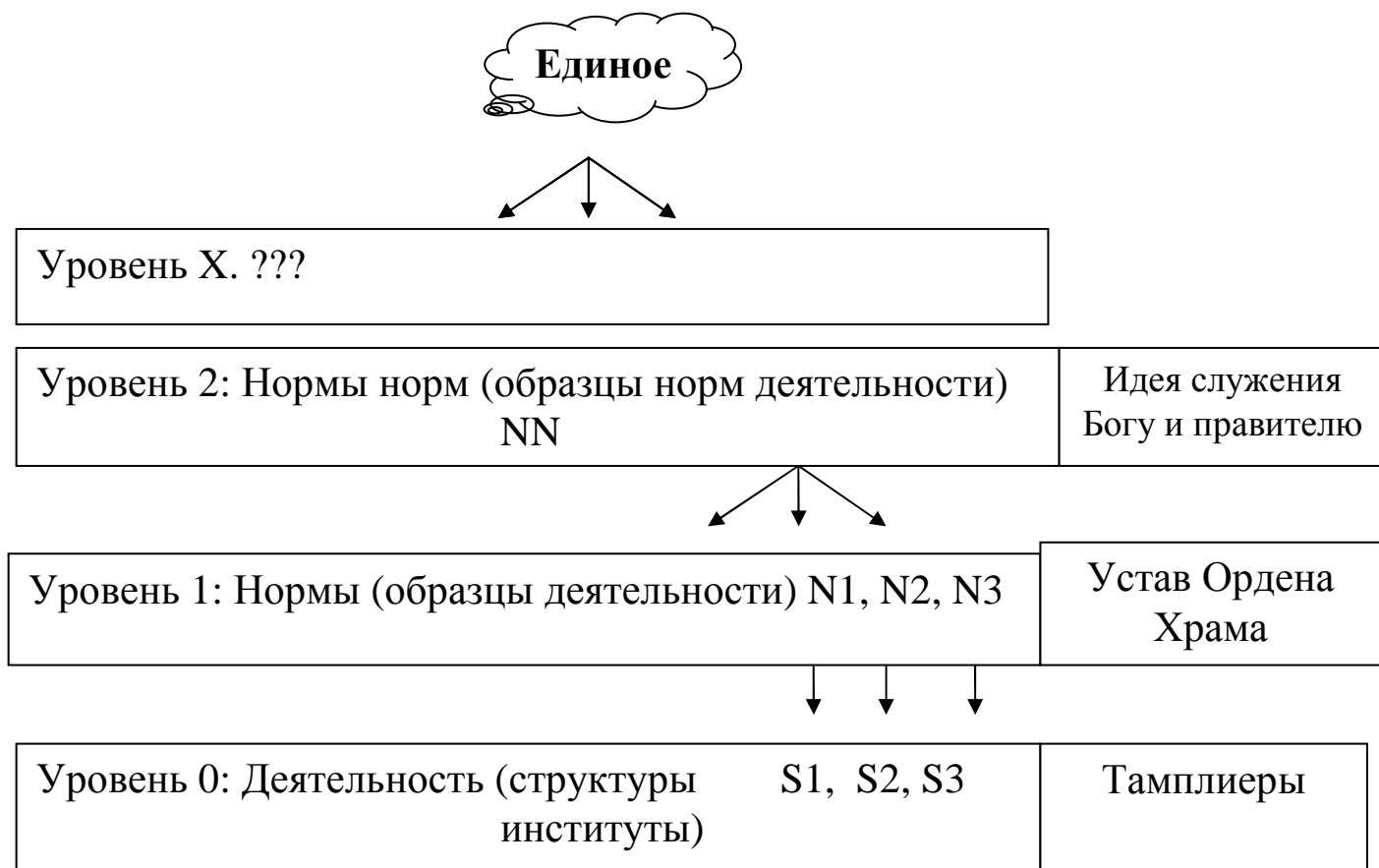


Рисунок 4. Расширенная схема воспроизводства и трансляции культуры

При создании Ордена Храма Бернар не опирался на существовавшие нормы Католической церкви и рыцарского сообщества как на образец. Он заимствовал более верхний слой («образцов норм деятельности», или «норм норм») из иной культуры и перенес его в слой норм («образцов деятельности»). При составлении Устава ордена Бернар взял церковные и рыцарские нормы, какими они были до вырождения этих

институтов, и адаптировал их к современной ему ситуации. Таким образом, он применил *двухэтапную адаптацию*. На первом этапе, с 1127 (возможно и ранее) по 1131 годы св. Бернар работал с уровнем 2 (переводил шиитские нормы на европейскую почву). На втором этапе (до 1139 года, когда появляется редакция Устава, которая претерпела затем только добавления) Бернар разрабатывает отдельные положения Устава с целью его применения не только в эзотерическом ядре, как у ассасинов, но и для расширения деятельности Ордена в мирской жизни.

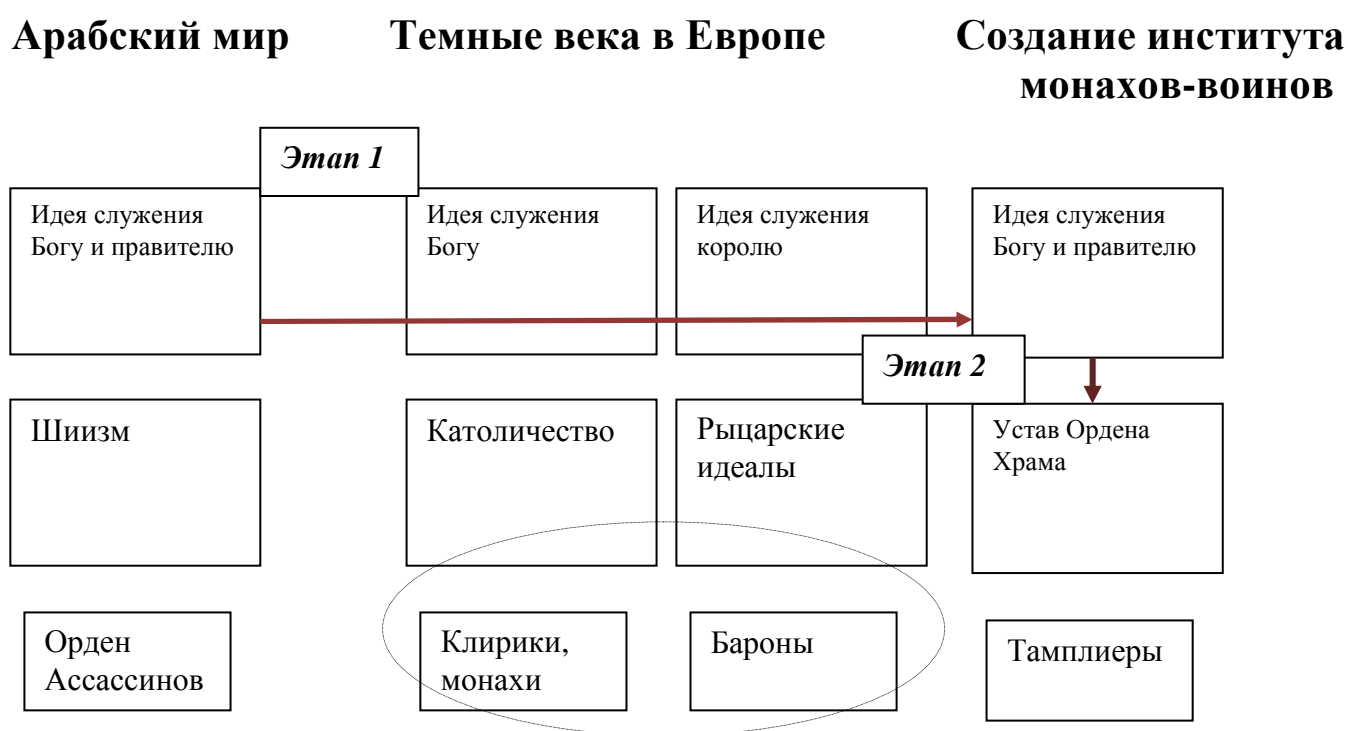


Рисунок 5. Схема «присоединения» – возобновления культуры на другом материальном носителе (на примере создания св. Бернаром Ордена тамплиеров)

Именно эта работа на уровне нормирования деятельности позволила тамплиерам успешно реализовать административно-хозяйственный проект св. Бернара.

Анализ деятельности св. Бернара может быть полезен не только как исторически зафиксированный пример успешного проекта социального преобразования. Это **ценный опыт**,

который можно использовать и в современной ситуации. Такая задача для сообщества не является новой. Возьмем, к примеру, высказывание П.Г.Щедровицкого, которое он сделал двадцать лет назад в интервью журналу «Кентавр»⁵¹:

«В определенном смысле можно сказать, что методологическое движение есть та среда, в которой через 10-15-20 лет возникнет новая русская философия. Она будет развертываться поверх СМД-методологии в той мере, в какой последняя является кристаллизированным выражением западноевропейского рационализма. Но вместе с тем эта новая философия будет во многом питаться и поддерживаться некими интуитивными и жизнестроительными мотивами СМД-методологии, а точнее, ММК».

Использованная литература

Аддисон Ч.Дж. История рыцарей-тамплиеров, церкви Темпла и Темпла, написанная Чарльзом Дж. Аддисоном, эсквайром из Внутреннего Темпла / Пер. с англ. Е.Е. Бергер. – М.: Алетейа, 2004. – 384 с., ил.

Антология средневековой мысли : Теология и философия европейского Средневековья : в 2 т. / [Под ред. С.Неретиной; сост. В.Неретиной, Л.Бурлака]. – СПб.: РХГИ; Амфора. ТИД Амфора, 2008. Т. 1 : 539 с.

Бордонов Ж. Повседневная жизнь тамплиеров в XIII веке / Пер. с фр., предисл. и науч. ред. В.Д.Балакина. – М.: Мол. Гвардия, 2004. – 256 с.

Вассерман Дж. Тамплиеры и ассасины. Стражи небесных тайн / Джеймс Вассерман; пер. с англ. С.В.Иванова. – СПб.: Евразия, 2008. – 382 с.; Дафтари Фархад. Легенды об ассасинах: Мифы об исмаилитах: Пер. с англ. – М.: Ладомир, 2009. – 212 с.

Военно-духовные ордена / [И.А.Дьячук, В.Н.Богатырев, М.В.Пензиев]. – СПб.: Реноме, 2010. – 304 с.: ил., [16] с. цв. ил.

Генон Р. Святой Бернар // Волшебная гора, 2005, том X.

⁵¹ Кентавр. №2, 1990. С. 16

Дюби Ж. История Франции. Средние века. От Гуго Капета до Жанны д'Арк. 987-1460 / Пер. с фр. Г.А. Абрамова, В.А. Павлова. – М.: Междунар. Отношения, 2000, 1997. – 416 с.

Кёнигсбергер Г.Г. Средневековая Европа, 400-1500 годы / Пер. с англ.; Предисл. Д.Э.Харитоновича. М.: Издательство «Весь Мир», 2001. – 384 с. – (Тема).

Святой Бернар Клервоский. Похвальное слово новому воинству. <http://www.newacropol.ru/Alexandria/history/knighthood/newknight/>

Уотт У.М. Влияние ислама на средневековую Европу / Пер. с англ. – СПб.: «Издательство «ДИЛЯ», 2008. – 192 с.

Устав Ордена тамплиеров. <http://army.armor.kiev.ua/hist/tampl-ustav.shtml>

Глоссарий терминов и понятий

Развитие – *искусственное* воздействие на систему, вследствие которого она *изменяет свои свойства*. В развитии всегда есть четко вычлняемая не просто искусственная, но *инженерная* компонента (ср. **Функционирование**). Развитие в этом смысле отличается от *разворачивания*, которое может быть либо целиком естественным, либо И-Е процессом. В зависимости от точки зрения тип деятельности управления будет различаться. В первом случае уместно проектирование (конструирование в практике управления практически не встречается). Во втором случае можно говорить о *программировании* и *выращивании*, в значительной степени учитывающем Е-компоненты управляемой системы.

Система управления один (система один, S1) – система нормативного, компетентного управления. В S1 соблюдается не только должностная, но и *интеллектуальная иерархия*: руководитель осуществляет управление *по праву умного* – лица, более компетентного и опытного, нежели подчиненные. В S1 типом деятельности руководителя является *организация* (в терминах ОРУ). S1 подробно описана в западной литературе по менеджменту, в частности в классическом труде П.Друкера «Практика менеджмента».

Система управления два (система два, S2) – система управления, характеризующаяся либо *отсутствием интеллектуальной иерархии*, либо наличием *обратной иерархии*. В первом случае руководитель и подчиненные взаимозаменяемы; любой из подчиненных может оказаться по случайным и/или социально обусловленным причинам на месте

начальника. Во втором случае руководитель является менее компетентным в плане управления, чем его подчиненные. В обоих случаях руководитель на своем месте менее компетентен, чем его подчиненные на своих местах. В S2 управление осуществляется *по праву сильного* (возникает ситуация т.наз. «властеуправления», по М.В.Рацу), когда руководитель вынужден прибегать к психологическим и/или социальным способам принуждения и манипулирования для сокрытия собственной управленческой некомпетентности. Основным типом деятельности руководителя в S2 является *дезорганизация*, которая носит столь же рациональный и системный характер, как и деятельность по организации в S1. Практика управления в S2 встречается в разных странах и культурах, типах и размерах организаций. В частности, подробное описание отношений в S2 дано С.Паркинсоном на примере административной системы управления в Великобритании в середине прошлого века.

Управленец плюс – 1) фигура, отражающая *рефлексивную позицию управленца*, который пытается осмыслить свою деятельность, оставаясь при этом на уровне управления (по отношению к консультированию и методологии);

2) управленец, осуществляющий *качественное развитие* организации (т.ж. учреждения), в которой он работает.

Управление (в узком смысле слова; ср. **руководство** в терминах ОРУ) – тип деятельности, характеризующийся *принятием решений*, влияющих на другие типы деятельности в организации. Такая трактовка позволяет отличить управление от других типов деятельности, в которых может участвовать управленец: программирования, проектирования, экспертизы, профессиональной деятельности, администрирования

(заведования, менеджмента в рус. яз.) и др. Управление в этом значении может быть схематично представлено в виде **«песочных часов»**, где прохождение песчинки через горлышко колбы является моментом принятия решения, верхняя часть колбы – «резервуаром» опыта, экспертизы, интуиции руководителя, а нижняя часть колбы – метафорой оперативной деятельности, на которую оказывает влияние принятое управленцем решение.

Введя понятие «жизненного цикла», можно охарактеризовать деятельность управления как ***признак определенной стадии развития*** организации (структуры, бизнеса), в отличие от более ранних стадий, где такая деятельность еще или уже не востребована (см. **схему «гребенки»**).

Деятельность управления в разрезе отношений руководителя и коллектива может быть схематизирована в виде **«креста»** (адаптированного С.И.Котельниковым из т.наз. «ромба Анисимова» или схемы «Креста реальности» О.Розенштока-Хюсси), где коллектив, или «морфология», находится в оппозиции руководителю, или «форме» (по горизонтали). Последний в ситуации нормативного управления стремится по вертикали к «порядку», а коллектив движется вниз к «хаосу», или самоорганизации и ухода от регулярного менеджмента. Мной эта схема была дополнена **схемой «ножниц»**. Поворот схемы на 45 градусов дает возможность динамического представления отношений коллектива и руководителя. С помощью схемы «ножниц» есть возможность описать ситуации S1 и S2, а также представить смену циклов «управления» и «хаотизации».

Функционирование – изменение системы во времени с **сохранением своего качества**. Как функционирование, так и развитие предполагают **искусственное** воздействие на систему, и

это отличает их от эволюции – целиком естественного процесса. Именно сохранение системой своего качества отличает функционирование от развития.

«Чудо-тайна-авторитет» – механизм непосредственной демонстрации наличия высших уровней интеллектуальной иерархии нижележащим; в литературе описан Ф.М.Достоевским в «Братьях Карамазовых» (в главе «Великий Инквизитор»). Представитель более высокого уровня (методолог) демонстрирует «чудо», или абсолютное превосходство представителю более низкого уровня (управленцу). Каким образом достигается результат, на более низком уровне рационально объяснить нельзя, можно лишь это показать: так возникает феномен *тайны*. Вследствие принципиальной необъяснимости и недостижимости такого результата собственными силами у наблюдателя формируется *авторитет* и доверие по отношению к представителю высшего уровня, который позволяет последнему применять в ситуации методологические способы работы (осуществлять проблематизацию, распредмечивание и т.п.). Указанному механизму в социальной практике соответствует его имитация: **«фокус-секрет-принуждение»**. Фокус, в отличие от чуда, требует лишь развитых технических навыков; он не предполагает нахождения актора на более высоком интеллектуальном уровне. Секрет фокуса можно разгадать, что ведет к необходимости принуждения объекта воздействия силой или путем манипулирования. Два механизма соответствуют управлению *по праву умного* (в случае чуда) и *по праву сильного* (в случае фокуса); ср. S1 и S2.