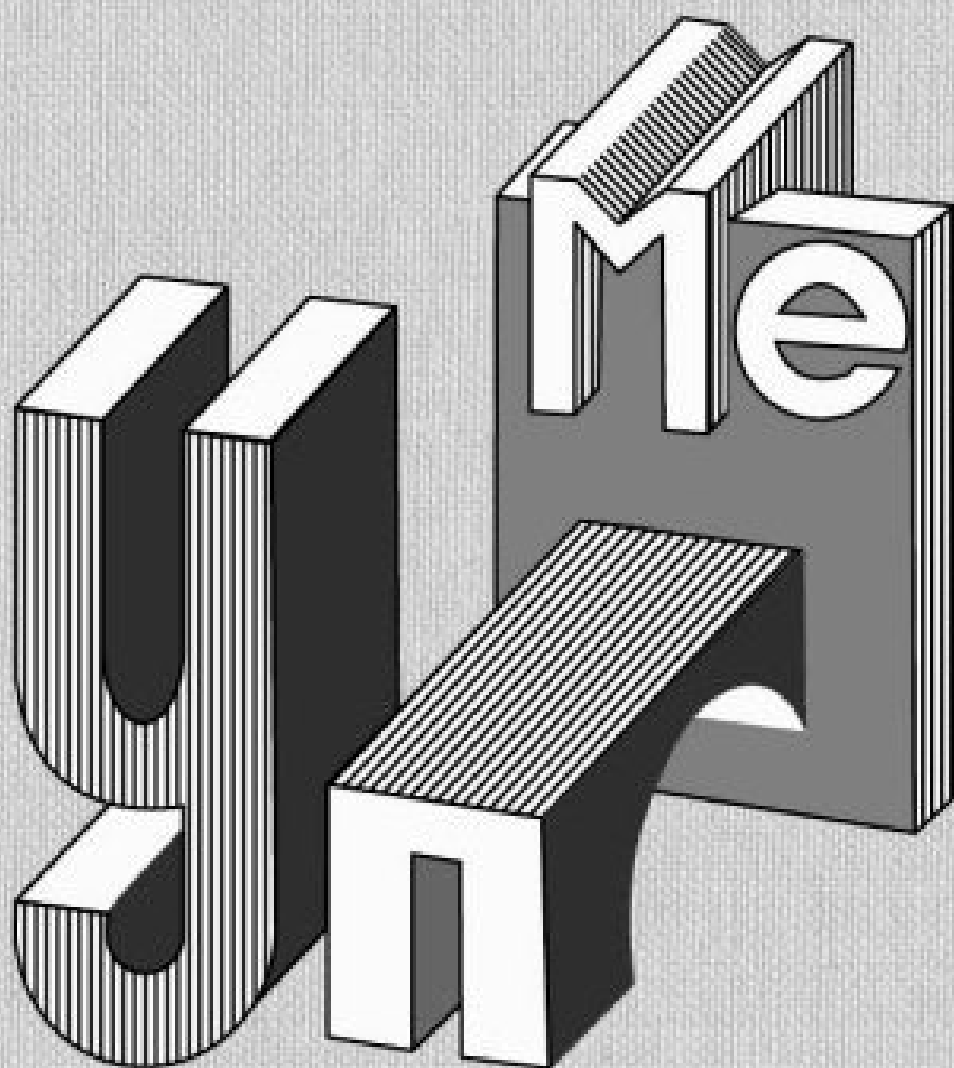


**Управленческие  
и методологические  
практики**

# **ДИСПОЗИЦИИ**



**2010-2011**

**Диспозиции: Сборник статей участников семинара «Управленческие и методологические практики» 2010-2011. – М., 2011. – 176 с.**

В сборник вошли статьи участников семинара «Управленческие и методологические практики», проходившего в октябре 2010 – июне 2011 года в Некоммерческом научном фонде «Институт развития им. Г.П.Щедровицкого». Целью семинара был поиск ситуаций и областей современной российской практики управления, в которых была бы возможна и уместна методологическая работа.

## Содержание

<b>От составителей</b>	<b>5</b>
<b><i>М.Г.Флямер.</i> Тезисы к программе работы семинара «Методологические и управленческие практики»</b>	<b>7</b>
<b><i>В.М.Розин.</i> Анализ опыта управления как одна из предпосылок методологии управления</b>	<b>16</b>
<b><i>М.В.Рац.</i> Управление и развитие</b>	<b>30</b>
<b><i>М.Г.Флямер, Н.А.Потемкин.</i> Заметки по методологии управления в связи с задачами управления компаниями</b>	<b>56</b>
<b><i>С.И.Котельников, К.Я.Нани.</i> Диалог о практиках методологии и управления</b>	<b>86</b>
<b><i>Р.Н.Гиренко.</i> Лаборатория мысли</b>	<b>113</b>
<b><i>В.Ф.Степанов.</i> Управление развитием посредством оптимизации ресурсов участников деятельности</b>	<b>120</b>
<b><i>Л.Г.Голубкова.</i> Методологические горизонты управленческой практики</b>	<b>136</b>
<b>Об авторах</b>	<b>168</b>



## От составителей

В предлагаемый вашему вниманию сборник вошли тексты участников семинара «Управленческие и методологические практики», проходившего в октябре 2010 – июне 2011 года в Некоммерческом научном фонде «Институт развития им. Г.П.Щедровицкого» ([www.fondgpr.ru](http://www.fondgpr.ru)).

Контекстом семинара было понимание того, что управление – это «мыследеятельность над деятельностью», и эта трактовка является нормативной для самой методологии. Таким образом, СМД-методология *должна* заниматься управлением, осуществляя его именно в этом указанном качестве.

Важнейшей установкой этого периода работы семинара была установка на практику: СМД-методология реализуется в ходе создания (своей) *практики* управления, имея в виду, что «практика» – это то, в чем организуется и употребляется мышление.

Сегодняшняя ситуация взаимодействия методологии и управления существенно отличается от той, которая была в XX веке. Поэтому теоретические наработки, осмысляющие практики методологии по отношению к практикам управления, должны быть дополнены и расширены.

Одной из существенных черт периода методологии 2000-х годов является то, что методологи интегрированы в государственные и бизнес-структуры, возглавляют школы управления и кафедры в вузах. В отличие от кружковой, проектной, неформальной работы 1970-80-х годов, когда влияние на реальную управленческую деятельность было локальным и опосредованным, в настоящее время методологи напрямую взаимодействуют с управленческой средой.

Другой чертой современной ситуации является экспансия западных управленческих практик разного уровня, с одной стороны, и интеграция российского бизнеса в мировой, с другой. СМД-методология должна на эти изменения реагировать и выработать собственную стратегию развития в данных условиях.

Целью семинара был поиск ситуаций и областей современной российской практики управления, в которых была бы возможна и уместна методологическая работа.

Семинар проходил в форме докладов и их обсуждений. Всего было проведено восемнадцать заседаний, первые три из которых были организационными, а основные пятнадцать строились вокруг тем, выбранных совместно организаторами и участниками. Цикл завершился в конце июня 2011 года оживленной дискуссией в формате круглого стола, в ходе которой участники поделились результатами собственного движения в семинаре.

Материалы стенограмм заседаний, тезисов и пояснительных текстов размещены на сайте Фонда:

<http://www.fondgp.ru/projects/seminar/practice/materials>.

Выражаем благодарность наиболее активным и заинтересованным участникам семинара: Р.Н.Гиренко, Г.А.Давыдовой, Р.В.Ищенко, С.И.Котельникову, Н.А.Потемкину, М.В.Рацу, В.М.Розину, А.Н.Соколову, В.Ф.Степанову.

Организаторы семинара – Л.Г.Голубкова, М.Г.Флямер

Октябрь 2011 года

**М.Г.Флямер**

## **Тезисы к программе работы семинара «Методологические и управленческие практики»<sup>1</sup>**

В ситуации организации методологической практики в управлении существенное значение имеет выделение представлений и анализ самой той ситуации, в которой такая практика строится. Границы ситуации определяются следующими рамками:

I. «Управление» – исторически давний (древнейший) феномен, а вот разработка систематизированных представлений об управлении (тем самым превращение его в методически фиксированную и имеющую определенную профессиональную базу деятельность) сравнительно недавний – с конца 19 века<sup>2</sup>. В бизнесе разработка этих представлений стимулировалась общими институциональными задачами предпринимательства. Суть в том, что предприниматель заинтересован в закреплении результатов своих усилий в форме собственности. Простейший

---

<sup>1</sup> Первый вариант этих тезисов был подготовлен в конце мая 2011 г. Наиболее важным в тот период мне представлялся подход к основным вопросам семинара с позиций употребления схемы «рефлексивной кооперации» и близкое утверждение С.И.Котельникова: «...онтология формируется методологом и имплантируется в коллективную деятельность в редуцированной форме объекта ОРУ». Тезисы были подготовлены в этом контексте и учитывали дискуссию о программе общей работы, которую инициировал А.Соколов. В последующем, при доработке тезисов и подготовке их к публикации, в их обсуждении активное участие принимали Р.Гиренко, Р.Ищенко.

<sup>2</sup> Работа Ф.Тейлора создает «научную школу» управления.

вариант решения – создание фирмы. Эта часть предпринимательской деятельности – а именно, задача закрепления и создания собственности - прошла в первой половине 20 века обособление и получила профессиональные основания и массовый способ своего решения – в виде деятельности менеджмента – массовой «управленческой» деятельности.

II. При обсуждении **отношения ММК** к этой ситуации разворачивания и массовизации управленческой деятельности важны две вещи:

1) В ММК создана *своя концепция управления* (метафора «деятельность над деятельностью»). Эти представления снимают в себе *историю исследований* рефлексии, мышления, деятельности проведенных в Кружке. Концепция эта обладает той особенностью, что она определяет и фиксирует управление как тип мышления и деятельности (и дифференцирует набор его разновидностей – проектирование, оргпроектирование, руководство, организация, управление, программирование). Есть ряд категориальных схем выражающих концепцию ММК – «схема рефлексивного выхода», «рефлексивной кооперации», «схема желудя» и «оргтехническая схема». Важен способ прочтения и раскодирования этих схем - оргуправление это то, что противостоит постоянной *фрагментизации деятельности*. Оргуправление осуществляется на базе привлечения объекта<sup>3</sup>. Важно заполнить «объектное поле», привлечение которого конституирует рефлексивную ситуацию – т.е. позволяет (для участников из «полевой» рабочей ситуации) задавать в процессах понимания и взаимодействия этих многих участников-позиций единое эталонное понимание, единый и нормированный смысл. Оргуправление «эксплуатирует» то обстоятельство, что наличие в рефлексивной работе объектов и объектности, начинает

---

<sup>3</sup> Тезис на основе схемы «рефлексивной кооперации», из доклада Г.П.Щедровицкого «Рефлексия в деятельности», 1972 год.



выполнять функцию «интеграции мира» и собирания общего деятельностного контура многих участников.

Безусловно, категоризация оргуправления как рефлексивного мышления и фокусировка на «объекте» противостоит другим категориальным определениям (например, в кибернетике главенствует взгляд на управление, как на «предметное действие» со стороны одной «системы» на другую). Эта категоризация важна, поскольку не только выделяет сущность организации и управления, но и реально размежевывает школы управления.<sup>4</sup>

Отсюда рабочее (пред-) понятие: «оргуправление» – это «употребление рефлексии, создающее и очерчивающее в системах разделенной деятельности кооперацию». Вместе с тем, такая организационная деятельность (мыследеятельность), создает\восстанавливает особый тип ситуаций и организаций, которые характеризуются заданием общего объекта и, следовательно, ситуацией *необходимости мышления*.

В этом повороте обязательной и ядерной составляющей организационной МД является привлечение и организационное употребление объекта (схемы объекта).

2) Второй важнейшей характеристикой отношения ММК к ситуации массовизации управленческой деятельности является утверждение о выполнении управленческих работ *на заемном объекте (объективном содержании)*<sup>5</sup>. Я имею в виду различие

---

<sup>4</sup> Этот момент важен для выделения и анализа «конкурентов» СМД школы оргуправления. Специальную задачу представляет определение среди конкурентов те школы, которые являются носителями сходной, деятельностной категоризации, в отличие от школ, определивших в качестве своих оснований иные категории.

<sup>5</sup> Предлагаю обратить внимание на следующее высказывание Г.П.Щедровицкого, указывающее, что сама возможность управления создается при выделении объектов, но не любых, а определенного и известного в методологии (!) категориального типа: «...традиционная научная т.зр., рассматривающая окружающий мир как живущий по

– «своего» и «заемного» (объекта). «Своего» - т.е. объекта схематизируемого и производимого в рамках самой структуры управленческой деятельности, посредством ее собственных усилий, или, иной случай – «заемного» - т.е. производимого за этими рамками, и передаваемого в управленческую деятельность «извне», для последующего в ней употребления.

Два утверждения ставятся тут вместе:

а) первое из концепции – «обязательной и ядерной составляющей оргтехнической МД является привлечение и организационное употребление объекта (схем фиксирующих рабочие объекты)».

б) второе указывает, на то, что имеющиеся условия массовизации этой деятельности в том и выражаются, что в большинстве случаев представления о рабочих объектах, которые использует управленец в своей рабочей ситуации и при решении задач, *преимущественно созданы за рамками его деятельности*, т.е. откуда-то заимствованы и «от кого-то получены». Поэтому сами управленческие работы, пусть не тотально, но

---

законам природы, является односторонней абстракцией. Но и чисто технический подход, когда мы рассматриваем все объекты как только создаваемые, творимые нами, точно также являются односторонним подходом. Нужно взять то и другое вместе, в «склейке» одного с другим. В этом была суть философии Маркса. Причем я сейчас вам излагаю не философию, а основы теории организации, руководства и управления. Поскольку сама идея управления, обратите внимание, построена на этой «двусторонности» объекта. Если бы объект жил только по своим законам, безотносительно к человеческой деятельности, управление было бы невозможным. Если бы объекты были только искусственными и мы могли бы их передвигать, как стулья, то управление было бы не нужным. Сама идея управления...возникает из того, что объекты «двойные». См. Г.П.Щедровицкий «Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология», стр. 97-98.

Подобное высказывание имеет не только непосредственный, но и программный смысл — оно задает установку на поддержку и обеспечение управленческой практики со стороны СМД методологии, не только посредством проработки категорий, но на основе оформления онтологических схем и рабочих объектов, этим категориям соответствующих.

преимущественно, получают особую форму своего осуществления – «на заемных объектах».

Переверачивая эти отношения можно сказать, что в той мере, в какой это заимствование по каким либо причинам не случается, в этой ситуации происходит упадок и деградация существенных регионов управленческой деятельности. Последнее утверждение дает основание как для развития управленческого консалтинга (т.е. работы по систематизации и оформления опыта (-ов) управления фокусированного (центрированного) вокруг тех или иных схем объекта; так и для применения подходов поддерживающих сам процесс заимствования и смены рабочих объектов управленцами (может быть на основе со-организации связей консалтинга, бизнес-школ и корпораций).

III. Для СМД-методологии складывать и создавать сегодня свою школу управления, значит оформлять и предлагать для управленцев-практиков рабочие объекты, выходя при этом на «рынок» объектно-онтологических предложений. Современный управленческий консалтинг (в лучших его проявлениях) силен выделением и наличием рабочих объектов (и обязательного, связанного с ними блока организационных техник). Созданы и работают связки «исследовательские программы-бизнес школы-консультационные фирмы», которые имеют сильные рыночные позиции. Эти связки противостоят социальной и коммунальной организации транслируя определенное объективное содержание.

Показательный пример — линия формирования производственного менеджмента: Тэйлор, Друкер и Э.Голдрат<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Когда производственный менеджмент уже стал массовым явлением, П.Друкер в своей книге «Practice of management» изданной в 1953 году, противопоставил «менеджера» и «производственника», указал, что менеджер исходит, в отличие от производственника из особого представления, особой точки зрения на производство: «Производство не есть обработка материалов инструментами. Производство – это логическое решение поставленной задачи. Чем осознаннее, рациональнее, последовательнее применяется

Вся эта программа может получить название: «Программа работ по формированию объектно-онтологических оснований организации и управления».

### **Пространство программных задач**

1. Задать вызовы и очертить ситуации в связи с которыми нужна Школа управления.

Нужно определить ряд ситуаций\вызовов в связи с которыми нужны объектно-онтологические предложения Школы (ее продукт).

---

правильная логика работы, тем меньше становится ограничений и тем больше – возможностей для производства» (См. Друкер, Питер, Ф. «Практика менеджмента», 2003. Глава 9, с.101.). Таким образом, производственный менеджмент был определен как функция в производственной системе, организация которой необходима для каждого предприятия, поскольку делает его производство эффективным. Книги Элияхи Голдрата (1980-е годы) интересны в том отношении, что он переводит представление о менеджере в деятельностный залог – менеджер не столько тот, кто имеет особое представление о производстве, сколько тот кто это представление особым образом употребляет. Его книги дают показательный материал для суждения о том, что деятельность производственного менеджмента суть акты рефлексии, включающие строго определенный объект. При этом Голдрат продвигает определенную объектную схему «производства»: это поток (в том числе, многорукавный), имеющий «ограничение» (constraint), которое препятствует нормальному течению продуктов и производственных работ, лежит в основании снижения общей выработки (прохода). На базе этой схемы автор и продемонстрировал применение и сформулировал методические правила решения задач наращивания эффективности производства. Тут действительно нужно говорить не только и не столько о модели производства, но о схеме объекта, т.к. менеджер в первую очередь осуществляет *организацию производства*, а не продвигает знание о нем. Организация же, чтобы быть таковой, должна находить свое основание в абсолютном, т.е. объекте, а не в отдельном модельном знании. По-видимому, как раз для утверждения «абсолютности» найденного им основания, автор в различных своих книгах переносил организационный подход на разные виды деятельности – на сборочное производство, логистические цепочки поставок, управление проектами и др.

*Некоторые направления анализа ситуаций:*

а). «Экономическое развитие для России проблематизировано. И действительно, а как для отдельной страны возможно сделать включение в глобальную экономику и сложившееся разделение труда управляемым?»<sup>7</sup>

б) Продукт менеджмента: крупные организационные машины бизнеса как носитель тенденций дегуманизации и антиинтеллектуализма»<sup>8</sup>.

2. Определить тип и состав ведущего рабочего пространства (верстака), предназначенного для оформления рабочих объектов управления.

3. Собрать и систематизировать материал работ выполненных в рамках СМД подхода, в которых происходит оформление рабочих объектов и\или задание рамок объективации. Речь должна идти об обзоре не только о письменных текстах (статьи и стенограммы семинарских докладов), но и о материалах ОДИ. Целесообразно инициировать исследовательские работы на базе Архива ММК.

4. Определение основных позиций и принципов их действия, необходимых для выполнения реализационных проб нормативно-деятельностных описаний управления (организационные проекты для полевых работ в намечаемой программе).

5. Разработка институционального проекта школы. Объектно-онтологическое предложение, проекты его продвижения и формы его институциализации.

---

<sup>7</sup> В рамках этого направления в статье М.Г.Флямера и Н.А.Потемкина «Заметки по методологии управления в связи с задачами управления компаниями» в настоящем сборнике (с. 56-85) предметом разбора стала одна из актуальных ситуаций – создание рыночных компаний в России на базе активов советских предприятий.

<sup>8</sup> См. например, Кляйн Н. No Logo: люди против брендов. – М.: Добрая книга, 2012. – 624 с.

6. Знать своих «конкурентов»:

- а) Знать менеджмент. Практически значимым является вопрос о подходе к реконструкции рефлексивных объектов и ходов по созданию оргуправленческой действительности осуществленного в различных областях менеджмента, а также сама эта реконструкция. Эта реконструкция необходима, чтобы выявить собственно деятельностные аспекты складывающейся ситуации<sup>9</sup>, а значит (что соответствует понятию деятельности) и обеспечить условия для перефокусировки в этих ситуаций на план норм оргуправленческой деятельности и их развития.
- б) Знать школы «менеджмента». Объектно-онтологическое предложение и формы его институционализации в западном менеджменте. Переход от авторов-концепций к деятельности «школ» менеджмента (например, школа «позиционирования» и др.).
- с) Знать свой рынок. Как организационные связки «бизнес школ-академических программ – и консалтинга» достигают успеха?

7. Сформировать набор понятий общекультурного статуса: «организация и учреждение», «управление и менеджмент» и др. и провести истолкование (выделение содержания) СМД школы управления в контексте актуальных массовых коммуникаций.

---

<sup>9</sup> «Если конкретнее, то я хотел указать на то, что инкорпорированные (а может и индоктринированные) в отечественную действительность фрагменты западных школ, методик, техник уже стали частью этой действительности, - пишет Роман Гиренко. - И в качестве «оппонента» здесь-и-сейчас, возможно, нужно рассматривать не рафинированные проявления указанных фрагментов, а их параморфоз, т.е. мутировавшие в чуждой среде формы. Еще одна ремарка: управление низводится до управления поведением, тем самым становясь одной из психологических дисциплин (на бихевиористский манер). Об этом, мне кажется, говорят различного рода акценты на мотивационные моменты, как королевский ответ на все проблемы». (Из частной переписки М.Г.Флямера с Р.Н.Гиренко)

## **Общие темы программного значения**

**Тема 1:** Управление как область практики.

Первичное описание управления как практики, вводящее «места» потенциальных реализаций этой практики, а также требования к соответствующей морфологии.

**Тема 2:** Восстановление (реконструкция) категориального хода ММК для ведения методологической работы, необходимой в практике управления.

**В.М.Розин**

**Анализ опыта управления  
как одна из предпосылок становления  
методологии управления**

В настоящее время в России формируется новая область и занятие – «методология управления». Её можно сравнить с методологическими дисциплинам типа «методология науки», «методология проектирования», которые сложились еще в конце прошлого столетия. В отличие от теоретиков западного менеджмента (Р. Аккоф, П. Друкер, Р. Салмон и др.) и консалтинга, российские специалисты по, так сказать, «управлению управлением» в области мышления и деятельности, идентифицируют себя именно как методологи. Вот например, небольшая подборка высказываний методологов из Интернета по поводу того, как они сами осознают специфику своей работы.

«Методолог – это прежде всего руководитель, который занят не непосредственным руководством, а описанием того, КАК система должна работать. Отдел методологии – это отдел специалистов класса “менеджер”, каждый из которых прозрачно видит и понимает, первое, что он видит и понимает, цель, куда вся методология должна вести организацию; второе, методы – доступные и отсутствующие».

«Если есть методы, то их необходимо описать, изложить документально, зафиксировать в положениях по деятельности, положении по подразделению, инструкции по проведению операций, должностных инструкциях сотрудников. Если методов



нет, их нужно разработать и зафиксировать в положениях и так далее. Методологи – это две категории, делящиеся по принципу наличия или отсутствия методов достижения цели в данный момент. Методологи, описывающие имеющиеся методы, – это надежда и опора руководства, это цвет нации. Методологи, пытающиеся прописать методы отсутствующие, как правило, определяются либо как мечтатели, либо как мыслители. Вторую категорию методологов могут себе позволить не все банки в принципе».

«Методология не может быть скучной. Всё время нужно находить решения на стыке юриспруденции, налогообложения, бухгалтерии, автоматизации, маркетинга, психологии потребления, психологии продавца, и это не всё. И все это происходит на фоне политесных процедур, принятых в банке. Такая работа стимулирует самообразование и саморазвитие в разных областях. Ты должен уметь аргументировано спорить, доказывать свое мнение, а если не смог отстоять свою точку зрения, творчески выполнять решения руководства. Рутини хватает везде; есть она и здесь, но творчества гораздо больше».

«Ну, так руководство ведь и определяет приоритеты. Если скажет: “Я знаю, саду цвести!” – значит, все дружно цветут. Цвести – это цель стратегии. А вот КАК именно ему цвести, тактика – методология. Тут-то и начинается самое интересное».

«Вот мы уже давно ищем человека в отдел методологии, но так сложно найти! Сотрудник должен иметь универсальный опыт работы в банке. Я за много лет работы методологом пришла к выводу, что сотрудников, полностью отвечающих всем требованиям данной специфической деятельности, найти невозможно. Самый простой вариант – брать человека со способностями к анализу и далее воспитывать самим, тут. Правда, еще есть одна проблема: хорошо воспитанный сотрудник, на которого положено много сил, как правило, уходит или внутри банка на повышение, или в другой банк на другие

деньги. Но это не может не радовать: значит, мы хорошие воспитатели».

«Хороший методолог – это как сейчас черная икра. Все про нее слышали, все когда-то ели, но сейчас её нет».

«Коллеги, сколько сейчас платят методологам в Москве? Хочу понять, на что могу рассчитывать»<sup>1</sup>.

Вакансий на подобного рода методологов-управленцев (прежде всего в банковском деле, в бухгалтерском учете, в управлении компаниями и корпорациями) в Интернете очень много, более полутора миллионов. Не все, конечно, эти вакансии и предложения относятся к методологии, но те, кто, действительно, говорит о методах, новых подходах, целях управления, способах мышления, осознают назначение своей деятельности адекватно, а именно как методологическую задачу. Странно другое, ведь вроде бы методология в России уже существует главным образом в двух других областях: в философии и науке (эпистемология, собственно методология как раздел философии, методология науки и др.). Институционально же методология практикуется, с одной стороны, в методологических группах, оформившихся после смерти основателя российской методологии Г.П.Щедровицкого (можно сказать, что идеологически все они вышли из Московского методологического кружка – аббревиатура «ММК»), с другой стороны, методология развивается в Институте Философии РАН. Как бы «истинным методологам» не проспаться становление методологии как новой востребованной массовой профессии и, соответственно, нового для методологии вызова времени, теперь уже со стороны управления.

Но почему все-таки речь в данном случае идет о методологии и применительно к нашему времени? Дело в том, что современное управление, особенно в нашей стране,

---

<sup>1</sup> Информация с сайта [www.bankir.ru](http://www.bankir.ru).

столкнулось с серьезными проблемами. Это и признаваемая всеми неэффективность российского, особенно государственного управления, и отсутствие понимания, в каком направлении нужно развивать предприятия (компании, фирмы, корпорации), и сложные проблемы освоения западных технологий управления<sup>2</sup>. Одно из направлений поиска разрешения этих проблем – *перестройка (реформирование) самой деятельности управления и связанного с нею мышления менеджера* (его представлений об управлении, о развитии предприятий и прочее).

Но не этим ли, т.е. изменением мышления и деятельности занимается и методология? Она как осознанная философская дисциплина складывается в начале XX столетия в работах философов и психологов, поставивших своей задачей перестройку и реформирование мышления. В лекциях на «Досках» Щедровицкий сказал. «Методология есть новая форма организации мышления и деятельности, стоящая над наукой и задающая “общую шапку” для всех других видов мышления и

---

<sup>2</sup> Дело в том, что инкорпорация в российскую экономику западного менеджмента – это эффективный способ поставить наше хозяйство под контроль и отвести ему место сырьевого источника и рынка сбыта для западных товаров. Социальные технологии, а управление относится именно к таковым, тесно связаны с определенными типами социальности; они не могут быть взяты (освоены) без соответствующей трансформации социальных отношений и форм социальной организации. «Нельзя не учитывать тот факт, – пишет генеральный директор ОАО “Череповецкого литейно-механического завода” Владимир Боглаев, – что Россия стала субъектом глобальной мировой экономики. То, насколько более дружественна среда ведения бизнеса и производства у нас, по сравнению с подобными условиями у захватывающих наш рынок стран-конкурентов, зависит и вероятность выживания российских предприятий<...> Как справедливо заметил известный экономист Михаил Хазин, самый главный вопрос, который придется решать в ближайшие годы, – в каких странах будут закрываться производства<...> опыт конкурентной борьбы показал нам, что, в отличие от нашего российского рынка, эти рынки не являются зоной свободной конкуренции, а разговоры о пользе прозрачности границ поднимаются только при заходе их продукта к нам» (<http://www.chlmz.ru/modules/news/article.php?storyid=65>).

деятельности<...> методолог (в отличие от ученого) – это человек, который работает над собственной деятельностью и собственным мышлением, меняя их, трансформируя, создавая новые формы – сначала в мысли, а потом в реализации. На мой взгляд, в этом суть дела»<sup>3</sup>.

Развитие во второй половине прошлого века психологии и самой методологии (у нас – в ММК, на западе – методология науки), сделавших мышление и деятельность не только объектами изучения, но и преобразования; резкое усложнение мышления практически во всех областях деятельности; осознание технологии в качестве главного инструмента социальных преобразований, – всё это сделало возможным экспансию методологических форм работы на другие области и практики. В настоящее время, судя всему, пришла очередь и управления.

Рассмотрим в связи с этим возможную позицию методолога в управлении. Он вступает в новое поле и встречает там по меньшей мере двух специалистов, с которыми его интересы пересекаются. Во-первых, это сам управленец, отвечающий за развитие предприятия, но не обычный, погруженный в рутину управления, а вдумчивый, периодически размышляющий над смыслом своей деятельности, старающийся её совершенствовать (Л.Голубкова предложила назвать его «управленцем плюс»)<sup>4</sup>. Во-вторых, это консультант. Консультант специализируется на

---

<sup>3</sup> На досках. Публичные лекции по философии Г.П.Щедровицкого. ШКП. М., 2004. С. 131, 185. Если, говорил Щедровицкий, вы «ставите своей индивидуальной целью и задачей развитие или трансформацию (изменение) мышления, то вам нужна искусственно-техническая картина мышления. Чтобы иметь возможность менять мышление, строить новые формы и создавать новые содержания» (Там же. С. 103). «Система методологической работы создается для того, чтобы развивать все совокупное мышление и совокупную деятельность человечества» (Щедровицкий Г.П. Принципы и общая схема методологической организации системно-структурных исследований и разработок // Г.П.Щедровицкий. Избранные труды. М., 1995. С. 112.)

<sup>4</sup> См. стенограмму заседания от 26 января 2011 г.

помощи менеджерам именно в развитии предприятия. Для этого консалтинговые фирмы собирают и анализируют удачный опыт в этой области. Но чтобы его применить в конкретной ситуации того или иного предприятия, консультанты должны осуществить ситуационный анализ данного предприятия и его проблем («узких мест», «барьеров»)<sup>5</sup>, а также «привязать» отобранные и проанализированные стратегии развития именно к данной ситуации.

Методолог оказывается в непростой ситуации. С одной стороны, он вынужден конкурировать с консультантом, рекомендации которого не согласованы и часто сильно расходятся с предложениями методолога, с другой, должен убедить «управленца плюс», принять методологические предложения и рекомендации<sup>6</sup>. Убеждать же надо потому, что понимание положения дел в организации и вообще видение проблем и действительности у методолога и «управленца плюс», мягко говоря, не совпадают. «Управленец плюс» знает свое предприятие изнутри и понимает управление, так сказать, «предметно», в рамках своего опыта управления. Методолог, пришедший в управление, рассматривает и работу предприятия и управление как *деятельность* и *мышление*, как «мыследеятельность», по словам Г.П.Щедровицкого. И разрешение проблем развития данного предприятия (причем сами проблемы он понимает иначе, чем «управленец плюс») методолог трактует по-своему, а именно как преобразование (целенаправленное изменение) деятельности и мышления управленца, а также других специалистов данного предприятия.

Здесь, конечно, стоит уточнить. Дело в том, что грамотное управление отчасти предполагает и деятельностный (в духе

---

<sup>5</sup> Узкое место – это не только проблема, ставшая очевидной (например, неуправляемость или неэффективность управления), но ситуация, высвеченная анализом и установкой на развитие.

<sup>6</sup> В настоящее время в российское консультирование приходят методологи. В этом случае отчасти проблемы снимаются.

системного анализа и теории операций) подход и неотрефлексированную методологическую позицию. Действительно, сделаем небольшой экскурс в историю западного менеджмента, начиная с революции Тейлора.

Фредерик Тейлор, действительно, осуществил в области совершенствования производства настоящую революцию, и вот в чем она заключалась. Он *перевел естественный процесс формирования производства в культуру в процесс искусственный*. Для этого он предложил исследовать производственную деятельность (прежде всего физический труд работника), оптимизировать её на схемах, затем с помощью этих схем организовать новую деятельность. Питер Друкер прав, утверждая, что все последующие творцы в менеджменте шли вслед за Тейлором. Они, действительно, исследовали сложившуюся производственную деятельность и организацию, затем на основе знаний, полученных в таком изучении, проектировали новое производство и организацию, потом внедряли этот проект, кардинально перестраивая производство.

Одним из следствий тейлоровской революции стало то, что управление попадает в руки менеджеров, которые переходят к исследованию, проектированию и преобразованию производства. При этом они вынуждены учитывать творчество других менеджеров, которые с ними конкурируют. Выясняется, что нужно учитывать людей (рабочих, инженеров и другой персонал), причем не как винтиков. Затем выяснилось, что эффективность и конкурентоспособность предприятия растут, если учитываются и рассчитываются потребители с их ценностями и образом жизни, движение продукции на рынке, взаимоотношения с заказчиками, партнерами и поставщиками, тенденции изменения рынка и других социальных институтов, научный и проектный потенциал, информированность и др.

Что же получилось? Родилось социальное образование – производство во главе которого стоят менеджеры, отслеживающие

конкуренцию и постоянно меняющиеся производство. Сложилось управление, с помощью которого, с одной стороны, описывается и моделируется собственное состояние производства и внешняя среда (здесь значения исследований), с другой стороны, производство перестраивается (роль проектирования, реорганизации, обучения) и, как следствие, меняется внешняя среда (через информацию, рекламу и товары), да и сами менеджеры вынуждены меняться (переобучение и реализация определенных установок корпоративной культуры). При этом менеджерам приходится менять не только само производство, но и, с одной стороны, выстраивать новые отношения с людьми (в этом принципиальная двойственность феномена управления, это всегда *и организация производства, и взаимоотношения с людьми*), с другой – преодолевать и совершенствовать собственные представления об управлении.

Если соглашаться с подобной реконструкцией истории западного менеджмента, то приходится признать, что задачи управленцев и методологов отчасти совпадают, а для развития предприятий менеджерам приходится анализировать и перестраивать деятельность (и предприятия, и специалистов, и собственную). Другими словами, хороший западный менеджер – это отчасти методолог, но как бы не осознающий, что он говорит «стихами» (мыслит методологически). Но то хороший и западный, а мы имеем дело с российским «управленцем плюс», плохо понимающим управление, как оно описано в работах по западному менеджменту, или справедливо считающим, что для западного управления нужны западные менеджеры, а для российского какие-то другие.

С «управленцем плюс» методолог может строить отношения по-разному. Г.П.Щедровицкий предлагал российским менеджерам согласиться с тем, что именно методология дает нужные знания и рекомендации для управления, поэтому менеджеры должны беспрекословно принять главенство

методологов не только в вопросах развития мышления специалистов, но и развития деятельности предприятия (этот подход я в своих исследованиях назвал «панметодологическим»<sup>7</sup>). Другими словами, с точки зрения Щедровицкого, методолог – это «управленец управленцев» в области мыследеятельности, назовем его «метаменеджером».

Другой подход характерен для «частной методологии». Особенностью частной методологии является не только критика установок «панметодологии», но и другое понимание *нормативности методологических знаний*. (Поэтому Щедровицкий и полемизировал с концепцией частной методологии, утверждая, что последняя не столько помогает решать проблемы, сколько сама их добавляет, разрушая деятельность). Частный методолог понимает себя как действующего в *кооперации с предметником* (ученым, педагогом, проектировщиком, управленцем и т. д.). Хотя он и предписывает ему, как мыслить и действовать, но не потому, что знает подлинную реальность, а в качестве специалиста, изучающего и конституирующего мышление; такова его роль в разделении труда. Кроме того, он апеллирует к *опыту мышления*: ведь, действительно, мышление становится более эффективным, если осуществляется критика и рефлексия, используются знания о мышлении, если методолог вместе с предметником конституирует мышление.

Частный методолог использует весь арсенал методологических средств и методов, понимая свою работу как кооперацию со *специалистами-предметниками*, то есть он не

---

<sup>7</sup> Перефразируя Аристотеля, Щедровицкий мог бы сказать: «Мир не хочет, чтобы им управляли плохо. Не хорошо многовластье: один да будет властитель – методолог. И наиболее руководящей из всех наук, и в большей мере руководящей, чем всякая наука и практика, является методология, которая рассматривает мышление и деятельность, тогда как остальные науки затрагивают это лишь косвенно» (сравни: Аристотель. *Метафизика*. М., 1934. С. 21, 59. 211).



только говорит им, как мыслить и действовать в ситуациях кризиса, но и ориентируется на их запросы, в той или иной степени учитывает их видение реальности и проблем, ведет с ними равноправный диалог. Он не только направляет мышление и деятельность «управленца плюс», но и идет с ним и другими специалистами в управлении до конца, проверяя практически, что получается из его рекомендаций. Если получается не то, что они вместе замыслили, то методолог возвращается в самое начало и заново продумывает ситуацию и причины отклонений от проекта.

Тем не менее, реализация частного методологического подхода не снимает проблем коммуникации между методологом и «управленцем плюс». Чем занят методолог в сфере управления? Он рефлексировать деятельность управления на предмет проблем («узких мест»), имея в виду разрешение этих проблем и перестройку сложившейся деятельности. Описывает эту деятельность в методологических схемах. На схемах задает (проектирует) деятельность, которая должна разрешать выявленные проблемы. Обсуждает способы и условия реализации новой деятельности. Наконец, участвует в самой реализации и, если нужно, в её коррекции.

Но «управленец плюс» не является методологом, он не понимает ни логику методологической работы, ни методологические схемы. Поэтому, если методолог хочет, чтобы его понимали, он должен на основе методологических схем создавать для «управленца плюс» *специальные доступные для него «предметные» схемы и рекомендации*. И не только. Методолог должен постоянно разъяснять, что и зачем он делает. Однако понятно, что если «управленец плюс» не пойдет навстречу методологу, а это предполагает особое обучение, вряд ли коммуникация и кооперация между ними будет эффективной.

Но и методолог должен пойти навстречу «управленцу плюс», в том смысле, что он должен освоить (желательно на профессиональном уровне) управление, должен развить средства

и методы методологии до такого состояния, чтобы действительно можно было эффективно направлять реформирование предприятий. Как минимум это означает следующее.

- Изучение в методологии опыта управления (и положительного и негативного).
- Различение трех основных исторических стадий развития управления: тэйлоровской революции, формирования корпораций, становления сетевого управления, причем все три указанные здесь типа управления (условно, «тейлоровское», «корпоративное» и «постклассическое») в настоящее время сосуществуют и взаимодействуют между собой.

возрастание конкуренции	борьба двух лагерей, развитие ВПК	процессы глобализации
<b>Становление менеджмента</b> <i>(моделирование, анализ и перестройка производственной деятельности; специальность менеджеров)</i>	<b>Формирование сферы управления</b> <i>(методическое, научное и информационное обслуживание, консалтинг, «фабрики мысли», бизнес-образование, стратегич. управление)</i>	<b>Постклассическое управление</b> <i>(разные концепции и модели управления, философия управления)</i>
первый этап <i>(Тейлоровская революция)</i>	второй этап <i>(формирование корпораций)</i>	третий этап <i>(сети, рефлексия)<sup>8</sup></i>

<sup>8</sup> Сети имеют целый ряд особенностей. Они задают новые типы связей и отношений между специалистами и членами корпоративного сообщества: с одной стороны, обеспечивают доступность и публичность, с другой – свободу и ограничения в использовании этой доступности и публичности. На основе технических возможностей (если таковые обеспечены) сети позволяют связываться с акторами в любой точке мира, в любое время, т.е. контакт и общение уже не требуют единства пространственно-временной и материальной среды. Сама сеть и её возможности есть условие управления. Но сеть нужно спроектировать и создать. Это другое условие. Наконец, сетью нужно уметь пользоваться. Это третье условие управления. Сетевое управление очень непохоже на традиционное. Здесь главное не приказы, их исполнение и контроль за исполнением, а быстрое реагирование на

– Понимание того, что управление популятивный объект. Например, нужно различать управление бизнесом и государственными учреждениями, армией и отдельными предприятиями, больницей и системой социального обеспечения, государством и парламентом и т.д. и т.п. В отличие от управления бизнесом управление социальными и общественными структурами в той или иной степени всегда связано с *населением, территорией* и *заданными обществом социальными функциями*. Наблюдаемая сегодня корпоративизация социальных и общественных структур хотя и видоизменяет управление ими, тем не менее, не отменяет общественный характер и специфику этих социальных образований<sup>9</sup>.

– Признание того, что управление должно быть ориентировано социально и обеспечивать развитие. Нужно работать не на западный тип социальности, как это имеет место сегодня в России, а создавать условия для социального и культурного возрождения нашей страны, для её развития.

---

изменившиеся условия и новые возможности, создание новых конфигураций контактов и общения, организация необходимой для действия среды и ресурсов, способность учитывать реакции других акторов сети, разработка направлений развертывания сети или создания принципиально новой и прочее.

<sup>9</sup> Симптоматичен следующий пассаж из статьи А.Доброва «Небоскреб “Россия”»: «Люди считают, что современное государство по-прежнему является отдельным институтом, который регулирует взаимоотношения бизнеса, общества и прочих ингредиентов, находясь над ними и не имея других интересов, кроме как интересов национальных. Увы, это ошибка. Современное российское государство не является отдельным институтом. И не может претендовать на соответствующее к себе отношение. На самом деле наша власть □ это самая крупная бизнес-корпорация в стране, монополист во многих областях. Международный игрок. Но это просто фирма, которая приватизировала активы СССР. Мы живем не в государстве. Мы живем в корпорации, в компании. И законы, которые у нас действуют, — законы не государства, а корпорации. А те законы, которые нам остались от прежней формы социального государства, просто не действуют или вымирают» (Журнал «Однако» № 22 (86) 5 июля 2011. [http://www.odnako.org/magazine/material/show\\_11672/](http://www.odnako.org/magazine/material/show_11672/)).

Развития, позволяющего сохранить нашу страну как социальный и культурный организм, хотя и участвующий в мировом разделении труда, но исходя из собственных интересов и целей<sup>10</sup>.

– Понимание, что целое для управления – это именно развитие предприятия (компании, корпорации, учреждения), понимаемое, с одной стороны, как *деятельность* (исследование, проектирование, сценирование, внедрение, перестройка производства, работа с людьми и прочее), с другой – как *жизнь социального организма* (общение сотрудников, самоопределение личностей, формирование общего видения ситуации и задач, естественные реакции на деятельность внутренней и внешней среды и др.). Этот организм представляет собой кентавр и сложный симбиоз: система производства, живущая на людях (сообществе и личностях), люди как сообщество и личности, живущие на системе производства, наконец, личности и сообщество, живущие друг на друге<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Конечно, не задача управления – становление нового типа социальности, отвечающего на вызовы нашего времени. Это задача – российского общества и социума в целом (общественных организаций, партий, инициатив и сопротивления народа и прочее). Но управление, тем не менее, работает на социальность, поскольку, во-первых, предполагает создание определенных социальных условий, во-вторых, это работа с людьми, без которых социальность не существует, в-третьих, если управление, как мы говорили, способствует превращению предприятия в социальный организм, то необходимым условием его существования выступает именно социальность. Следовательно, хотя управление не решает задач социального обновления, решение этих задач предполагает поддержку со стороны управления, координацию управления с социальным развитием.

<sup>11</sup> Производственный организм находится в среде, где, с одной стороны, идет *конкуренция за ресурсы* (власть, влияние, финансы, информацию, технологии), с другой – *складывается сотрудничество и кооперация*. Подобный симбиоз объясняет, почему цели развития предприятия в общем случае двояки: и выживание в конкуренции, и участие в реализации социальных идеалов. Первая цель – необходимое условие существования, посредством развития, социального организма, вторая – особенность жизни сообщества людей и личности. Как семиотические существа, люди могут жить и действовать, только порождая воображаемые

Можно ли эти представления об управлении удовлетворительно описать в теории деятельности и мыследеятельности, с целью разработки системы методологических средств, необходимых методологу в сфере управления? Думаю, нет. Мало того, что эти теории создавались в рамках панметодологического подхода, они подразумевали и другой тип социальности (второй половины прошлого века) и сугубо марксистский вариант социального действия. Ни то ни другое, на мой взгляд, сегодня не проходит.

В этом плане перед современной методологией стоят новые задачи. С одной стороны, необходима критика и изучение предыдущего, который с полным основанием можно назвать «щедровитянским», этапа развития методологии (эта задача уже решается, см. например<sup>12</sup>). С другой стороны, методология, если она претендует на выполнение своей миссии, должна осмыслить современный тип социальности, включая и сферу управления (понимание этого в методологии уже налицо). Наконец, заново определиться и конституироваться в качестве современной философской и методологической дисциплины.

---

конструктивные реальности, выбрасывая вперед» искусственные символические миры, которые организуют их жизнь. Объясняет он и двойной план содержания управления: это и перестройка производства, и работа с персоналом.

<sup>12</sup> Розин В.М. Научные исследования и схемы в Московском методологическом кружке. М., 2001.

**М.В.Рац**

## **Управление и развитие**

Я пришел в наш семинар, поскольку его тема (стыковка методологической и управленческой практик) не только отвечает моим личным интересам, но в моем представлении является центральной в современной культурно-исторической ситуации.

Основанием такой оценки является, во-первых, тот факт, что СМД-методология строилась именно как интеллектуальное обеспечение организационно-управленческой деятельности, и трудности с ее употреблением в этом качестве должны были бы стать главной профессиональной заботой учеников Г.П.Щедровицкого. Во-вторых, я (и далеко не один я) вижу основную проблему современной России в отсутствии эффективной системы управления, функции которой явно не может выполнять выстроенная в нулевые годы «вертикаль власти», даже и с неизбежным дополнением в виде «ручного управления». Полагаю, что методология может и должна внести свой вклад в решение этой проблемы, но мы сталкиваемся здесь с трудностями, упомянутыми в первом пункте, еще и удесятеренными.

Однако на ситуацию полезно взглянуть и шире: в ее культурно-историческом аспекте. С.И.Котельников не зря связывает возникновение идей управления и развития с эпохой, «когда властные иерархии стали проблематизироваться...», т.е., на мой взгляд, с эпохой буржуазных революций, которая в этом смысле повторилась в послесталинском СССР: неслучайно эти же идеи вышли на первый план в работе ММК. Их новая актуализация теперь кажется опять же вполне объяснимой:

нынешняя властная вертикаль, во многом построенная по советской модели, снова демонстрирует свою несостоятельность. К сожалению, в России эта проблема осознается преимущественно в превращенных формах технического и экономического отставания от Запада в то время как обсуждать следовало бы различие и даже оппозицию *управления* и *власти*, функционально разделенных на Западе и склеенных у нас в упомянутой вертикали (9).

Вместе с тем на Западе не раз отмечался дефицит ценностей и целей в современном обществе, не раз ставился вопрос о приоритетности гуманитарного мышления. Об этом писали Ю.Хабермас, К.Леви-Стросс и др., но их голоса так и остались не услышанными. В результате вообще приходится говорить о неопределенности системы координат, в которой строятся те или иные ориентиры движения (2). С моей точки зрения, именно идеология и политика развития могут и должны заполнить этот вакуум, реализовать на практике приоритет гуманитарной мысли.

В своей работе я исходил из «странного» тезиса Г.П.Щедровицкого: «дело не в том, что там реально есть, а как я к этому подхожу», или иначе: «нас должны интересовать не реальные процессы,<...> а идеальные представления о процессах» (18, с. 246). Только выработав такие представления, можно переходить к реальной управленческой деятельности. Благодаря занятиям в семинаре мне удалось заметно продвинуться вперед, в частности, в работе, посвященной методологизации государственной деятельности, а так же в осмыслении тесно связанных между собою идей управления и развития. Здесь я подведу промежуточные итоги своей работы по второму направлению. По идее, публикация должна расширить круг участников наших дискуссий и представляемых ими позиций, а это вселяет надежду на интенсификацию дальнейшего движения.

По ходу работы у меня сложилось впечатление, что обсуждаемые на семинаре трудности стыковки работы методологов с управленцами вызваны различием их ценностей и картин мира. Прежде всего, тем, что у нас отсутствуют общепринятые (хотя бы в наших двух сообществах) понятия управления и развития.<sup>1</sup> При этом методологи руководствуются важнейшей ценностью и работают в рамке *развития* (как они его понимают), в то время как управленцы подобной ценности и рамки не имеют, есть даже подозрение, что она им в профессиональном плане вовсе не нужна. Здесь надо учитывать, что идея развития была переосмыслена и рафинирована как ценность и рамка только в ММК, а управление складывалось и во многом сложилось на Западе, как профессиональная деятельность раньше и независимо от этого. Мы теперь (уже более тридцати лет) переосмысливаем и концептуализируем управление в рамках деятельностного подхода и, в частности, в свете одновременно рафинируемой ценности развития, причем процесс этот не завершен, откуда и наши трудности.

В связи с этим хотелось бы надеяться, что обсуждение управления и развития приведет к построению системы соответствующих понятий: понятий управления, развития и управления развитием. Продвижение в этом направлении, по моему, одинаково актуально и важно как в моем проекте государственной деятельности, так и в проекте организаторов семинара, по факту фокусирующемся на управлении в бизнесе.

---

<sup>1</sup> Под понятием здесь подразумевается особая мыслительная конструкция, не только характеризующаяся определенным набором собственных признаков, но и занявшая свое место в культуре. Конструкцию, если удастся, мы можем построить здесь и теперь, а вот займет ли она свое место в культуре, хотя бы национальной и/или профессиональной, – вопрос истории.



Разумеется, прав М.Г.Флямер, считающий, что не всё сводится тут к работе с понятиями, но, по моему опыту, понятийная работа в программах такого рода бывает определяющей.

Однако, вспоминая ход разговоров на семинаре, надо, наверное, объяснить, почему вообще речь идет о такой паре, как управление и развитие, а не, скажем, управление и функционирование, о чем тоже речь заходила, или управление и модернизация и т.п. Намек на ответ состоит в том, что для меня идея развития как бы репрезентирует методологию, и я подписываюсь под тезисом С.И.Котельникова, высказанным на семинаре: «Идея управления соразмерна идее развития...». Полный ответ станет ясен, когда мы дойдем до реконструкции идеи развития в истории ММК, но обозначить его я могу сразу. Для этого достаточно вспомнить ставший хрестоматийным тезис Г.П.Щедровицкого о том, что «управлять вообще можно только развитием, а управление функционированием есть бессмыслица»,<sup>2</sup> и поставить с ним рядом другой, к которому мы еще вернемся: развития без управления не бывает, естественное развитие есть бессмыслица.

Состояние дел с пониманием *управления и развития*, состояние соответствующего дискурса я бы сказал, типичное, а именно, вне ММК мы встречаем эти слова едва ли не как термины свободного пользования,<sup>3</sup> в то время, как в традиции

---

<sup>2</sup> Напомню, что этот тезис формулировался в контексте противопоставления управления и руководства, призванного в отличие от управления обеспечивать именно функционирование (18, с. 174-175). Говоря об управлении процессом развития, сам Щедровицкий отмечал, что «могут быть и другие процессы» (там же, с. 244).

<sup>3</sup> Например, Глоссарий. Ru следующим образом определяет управление как процесс: «совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на “входе” в продукцию на “выходе”». По поводу развития в Википедии сказано, что «развитие – необратимый процесс, направленный на изменение материальных и духовных объектов <...> Изменение

ММК за ними выстраиваются понятия, имеющие конкретное деятельностное содержание. Чересчур свободные трактовки управления и развития вряд ли могут заинтересовать управленцев: они хорошо известны и мало что дают практике. В то же время трактовки, принятые в методологическом сообществе, с одной стороны, не вполне установились, а, с другой, – парадоксальным образом оестествились: мы часто говорим об управлении и развитии как о чем-то очевидном, хотя очевидно оно в лучшем случае только для нас. Поэтому я попробую восстановить и/или развернуть деятельностные представления об управлении и развитии, разумеется, как я их понимаю, и не «вообще», а только в отношении друг к другу.

## Управление

Я отправляюсь от основополагающих представлений об организационно-управленческой деятельности как «деятельности над деятельностью» и соответственно от схемы оргтехнической системы, которые были разработаны еще в 1970-80-х годах (14, 16, 17). Для ясности управление можно представлять при этом на растяжке между регулированием текущих процессов и перестройкой структуры (реорганизацией управляемой системы). Регулированием процессов при фиксированной структуре поддерживается только функционирование; перестройка структуры, реорганизация может создать условия для развития, а само развитие требует и того, и другого, т.е. управления в указанном смысле.

Я вижу основания для различения и обсуждения трех разных трактовок или даже, если угодно, понятий управления (У):

- *У изменениями* в жизни (всяких, в.т.ч., и косных) объектов (change management),

---

материи и сознания, их универсальное свойство, всеобщий принцип объяснения истории природы, общества и познания». И т.д., и т.п.

- *У деятельностью* (то, что получило в методологии наименование «деятельности над деятельностью, Д/Д) и
- *У развитием.*

Но должен сразу заметить, что в моем понимании это отнюдь не рядоположные и взаимно дополнительные понятия. Первая и наиболее общая трактовка (*У* изменениями) до недавнего времени вроде бы отвечала историческому опыту, сконденсированному в понятии «управление», и была недвусмысленно проблематизирована только в работах ММК. Согласно В.И.Далю, управлять значит править, давая ход, направленье; заставляя идти правым, нужным путем. Иначе говоря, речь идет о нашем контроле за ходом каких-то перемен, если и насколько мы можем их контролировать. «Управление есть воздействие на движение объектов, изменение траектории этого движения. Управление возможно, только если объект, которым мы управляем, имеет движение, самодвижение. Управление есть использование его самодвижения в целях управляющего, который на это самодвижение опирается» – пишет Щедровицкий (14, с. 108).

Но он идет дальше, и дальнейшее развитие понятия об *У* среди прочего связано уже с работой ММК, в особенности с проработкой категорий деятельности, искусственного (*И*) и естественного (*Е*). Как управляемые объекты, так и цели управляющего могут быть самыми разнообразными, а поскольку нас в итоге интересует особый случай управления развитием, я попробую прорисовать указанное многообразие, чтобы зафиксировать там место этого управления развитием. Для этого нужно среди прочего уточнить вопрос о связи понятия об *У* с объектами *У*. Полезно посмотреть на этот вопрос шире, в рамке преобразований.

Итак, *У* изменениями с учетом сказанного выделяется из массы всякого рода преобразований наличием у управляемого объекта *Е* самодвижения. В силу именно этого самодвижения мы

сталкиваемся с непредсказуемыми и/или неконтролируемыми последствиями своих действий, превращающими целенаправленные преобразования в перемены, влекущие нас в сторону от исходных замыслов. Поэтому фактически речь идет об У изменениями, переменами, лишь отчасти нам подконтрольными. При этом самодвижение, так или иначе, свойственно объектам любого рода: мы не зря говорим о «жизни» звезд, земной коры, книг или заключенных в них идей.

Но если любой объект, так или иначе, «живет» сам и непредсказуемые и/или неконтролируемые последствия практически всегда сопровождают наши преобразовательные усилия, то У изменениями превращается едва ли не в синоним любой (преобразовательной) деятельности. (Кстати, примерно такой интуицией, должно быть, руководствовался Н.Винер, при рождении «всеобщей науки об управлении» – кибернетики.) Кажется, всё же, что слово «управление» фиксирует в нашем языке какой-то более специфический опыт и предполагает какую-то более специфическую работу.

Действительно, на общем фоне У изменениями, или вообще преобразований/изменений резко выделяется один случай, когда управляемый объект не просто живет собственной жизнью, но его самодвижение осмысленно и целенаправленно. Это означает, что «объект» меняет свой категориальный статус, становясь в один ряд с управляющей системой, возникает ситуация У деятельностью, или Д/Д.

Применительно именно к этому случаю Г.П.Щедровицкий вводил и развертывал представления об организации, руководстве и управлении (ОРУ). Этот случай настолько важен и вместе с тем специфичен, что, хотя до введения указанных представлений, а за пределами ММК и по сию пору это не осознается (или осознается в превращенных формах), именно У деятельностью становится предметом теории менеджмента и оказывается в центре теорий государственного управления.

Фактически понятие об У как У деятельностью вытесняет понятие об У изменениями, становящемся (а скорее, остающемся) в части, касающейся косных объектов, предметом традиционной инженерии. В моей картине мира это важный момент: осуществляемая нами деятельность, наши преобразовательные усилия делятся на два типа – 1) управление, Д/Д и 2) инженерию, преобразование косного материала. Инженерия обеспечивается необходимыми знаниями посредством галилеевской объектно ориентированной науки, а управление – с помощью особых деятельностно ориентированных исследований (20), или методологии.

Здесь важно учитывать, что, во-первых, представляемая картина не столь проста: между косными объектами и «живыми» системами деятельности обретается множество кентавр-объектов типа деятельностно-природных систем и очень разных организованностей деятельности вроде, например, финансов или социальных институтов.<sup>4</sup> Во-вторых, пора вспомнить о том, что и сами управленческие надстройки могут иметь очень разные ориентиры в своей работе, и это бывает не менее важно для представляемой картины, чем различия между объектами управления.

Важнейшая тема об ориентирах (а в более общей постановке о регулятивах) мыследеятельности вообще и У, в особенности, требует специальной проработки. По понятным причинам оставляя ее в стороне (ориентиры управления, вообще говоря, могут быть самыми разнообразными), я ограничусь согласно намеченной теме рассмотрением одного такого ориентира – развития.

По необходимости забегаая вперед, нужно сказать, что в рамках развертываемых здесь представлений, несмотря на

---

<sup>4</sup> По вопросу об институтах существуют и другие представления, но я здесь работаю в рамках деятельностного подхода и деятельностной онтологии.

грамматическую идентичность исторически сложившихся выражений *У изменениями*, *У деятельностью* и *У развитием*, последнее из них следует понимать иначе, чем два первых. А именно, *развитие* здесь не наименование процесса, спонтанно идущего в управляемой системе – наподобие производства, чего в рамках моих представлений, как мы увидим, просто не может быть. Развитие это, во-первых, наименование ориентира – ценности и рамки, принадлежащих управленческой надстройке, и, во-вторых, наименование процесса, возникающего в результате деятельности управленцев, руководствующихся таким ориентиром. Причем этот процесс идет одновременно как в управляемой, так и в управляющей подсистемах. Иными словами, *У развитием* – это особый случай *У деятельностью*, выделяемый не по особенностям объекта, а по особенностям ориентации управленцев. Откуда, в частности, проистекает известный тезис о том, что развитие некоторой системы можно идентифицировать как таковое только *post factum*.

Поскольку, однако, сами наши представления о развитии только еще складываются, нам придется теперь поговорить о развитии как таковом, с тем, чтобы после этого вернуться к управлению развитием.

## **Развитие**

Принятые в ММК представления о развитии, как уже отмечалось, сильно отличаются от господствующих в обществе среди прочего тем, что заметно меняются, в то время, как вторые в то же время не претерпевают заметных перемен. Естественно, что в начальный период существования ММК такого контраста не было: как сами наши нынешние представления о развитии, так и этот контраст – продукт методологической мысли, времени и истории. На мой взгляд, по этим причинам наиболее ясную картину методологических представлений о развитии может дать

реконструкция истории их формирования. Начать можно не с истории в точном смысле слова (ее реконструкция требует специальной работы), а с псевдогенетической реконструкции. Я вижу три этапа и соответственно два основных шага развития, два перехода в этой истории. Сперва перечислим их, а затем обсудим.

Первые два этапа и разделяющий их переход зафиксированы в глоссарии на диске с документами ММК, составленном Л.П.Щедровицким, А.А.Пископелем и В.Р.Рокитянским в 2001 году. Начиналось всё с достаточно традиционных представлений о развитии. *«Привычное наименование оппозиции — “функционирование–развитие” — появилось в то время, когда в ММК “развитие” и “генезис” не различались. Позже (на втором этапе – МР) развитие стало рассматриваться сквозь призму оппозиции “естественное – искусственное”, как осуществляемое за счет искусственно-технического воздействия, управления (ср. “шаг развития”). Процесс исторического изменения системы, представляемый безотносительно к различению искусственного и естественного, именуется “генезисом”, или “эволюцией”».*

Второй переход и третий этап связаны с обретением идеей развития статуса ценности и рамки, когда процесс развития начинает рассматриваться как результат реализации этой ценности и взгляда на происходящее сквозь такую рамку. Иначе говоря, утверждается, что бессмысленно искать развитие вокруг нас: развитие – это наша установка, способ нашей самоорганизации и организации нашего мышления и деятельности (тут-то они и обретают форму мыследеятельности), который может только, так или иначе, проецироваться во внешний мир. Но это всегда будут проекции, следы, продукты и превращенные формы нашей деятельности: вне и без нас никакого развития быть не может.

Теперь обо всем этом по порядку.

К охарактеризованным в Википедии (см. примеч. 2) предшествовавшим первому шагу и доминирующим по сию пору

представлениям о развитии как, условно говоря, естественноисторическом процессе можно добавить следующее. Речь обычно идет о процессах усложнения и диверсификации объектов в духе известных идей прогресса. С точки зрения наших современных представлений, такая онтология развития должна квалифицироваться как натуралистическая: развитие дано нам как некий феномен объективного мира. При этом, как отмечал Г.П. Щедровицкий (12, с. 172), «понятие “развитие” должно иметь своим объектно-операциональным содержанием такую закономерную зависимость, или связь, между последующим и предыдущим состояниями объекта, которая позволила бы умозаключать от существования первого к необходимости существования второго и наоборот». Здесь важно различие онтологической и логической составляющих идеи развития: развитие связано с такими переменами в состоянии объекта, которые должны позволить *умозаключать* от одного состояния к другому.

На возникающие в связи с этим трудности обращает внимание С. Зайчик (1). Действительно, развитие представляется здесь как последовательность качественных перемен, усложнение «объекта», парадоксальным образом сохраняющего при этом свою идентичность. Приходится говорить об особом, логическом понимании развития, поскольку мы конструируем и мыслим его указанным образом в идеальной действительности, часто без должного контроля перенося затем наши представления в реальность и приписывая их «объекту».<sup>5</sup> Но происходящие перемены можно было бы мыслить и иначе: не как изменения, «развитие» одного объекта, а как смену одного объекта другим.

Подобная коллизия характерна, кстати, не только для развития, но и для истории, эволюции: выстраивается целый ряд понятий, которые связаны с той или иной идентификацией

---

<sup>5</sup> Я благодарю М.Г.Флямера, обратившего мое внимание на эту сторону дела и указавшего на посвященную ей статью С.Зайчика (1).



объекта. С.Зайчик приводит известный пример: яйцо–личинка–куколка–бабочка. Бессмысленно спрашивать, что происходит «на самом деле»: мы получим дискретную или непрерывную картину перемен в зависимости от того, на каком объекте сфокусируемся. Так и с обсуждаемой идеей «развития»: имея в виду естественную историю «развития», начиная с его трактовки в Википедии, можно было бы говорить о ряде сменяющих друг друга понятий по схеме превращения яйца в личинку и т.д. Но если фокусироваться на происхождении наших современных представлений, которые отнюдь не сами вытекали из предшествовавших, а последовательно выстраивались на их материале, то более релевантной кажется картина истории одного понятия «развитие».

Так или иначе, с переходом ко второму этапу истории представлений о развитии оно начинает рассматриваться сквозь призму оппозиции «естественное – искусственное», как осуществляемое за счет искусственно-технического воздействия, управления, появляются схема социотехнической (позже оргтехнической) системы и идея деятельности над деятельностью. Идея развития теряет свою универсальность, относится теперь только к определенному типу изменений, приобретая более или менее ясные границы, отделяющие его от изменений других типов.

Означенный переход можно отнести к началу 1970-х годов. Он явно фиксируется в 1975 году в докладе Г.П.Щедровицкого в Институте проблем управления (14) и в так называемом «Кирпиче» (3, с. 28), когда Щедровицкий, обсуждая идеи совершенствования, развития и «прогресса», определенно связывает их с искусственным началом, с нашей активной деятельностью. Окончательное оформление этот переход получает в схеме шага развития.

Я думаю, что далеко не случайно обсуждаемый переход напоминает о переходе в трактовке управления: от управления

переменами к управлению деятельностью. Здесь полезно вспомнить и о происходящем в те же годы формировании новых представлений об И и Е (8, с. 326-327). Всё это разные выражения общей линии движения методологической мысли от остаточных и еще вполне заметных в 1960-е годы естественнонаучных представлений к собственно деятельностным. В концентрированном виде их противопоставление было эксплицировано в форме принципов: «принцип натурализма» и «принцип деятельности» (3, с. 143), а позже – в форме подходов (15).

Итак, на втором этапе речь идет о развитии уже далеко не всяких объектов природы и общества, а только деятельности, точнее, мыследеятельности. Развитие иных объектов может мыслиться в лучшем случае «по сопричастности» к мышлению и мыследеятельности, а спонтанные изменения природных объектов типа куколки-бабочки или прорастания растения из семени вообще не имеют никакого отношения к развитию, как оно теперь (в 1970-е годы) понимается в ММК.

Соответственно понимание развития как необратимого процесса позитивных перемен сменяется гораздо более определенным представлением о процессе обогащения арсенала средств мышления и деятельности. Такое обогащение происходит, если мы не можем или не хотим пользоваться известными средствами решения своих задач, проблематизируем ситуацию и с помощью новых, прицельно разрабатываемых для данного случая средств решаем поставленные проблемы. Проблематизация и решение проблем лежат в ядре любого шага развития, и это обстоятельство оказывается ключевым при переходе от рамочных представлений развития к процессуальным.

Со сказанным тесно связаны следующие обстоятельства. Во-первых, так же как функционирование является обычной формой существования воспроизводящейся по нормам деятельности, развитие парадоксальным образом оказывается естественной формой существования мыследеятельности.

Продуктивная работа мысли делает для мыследеятельности невозможным существование в режиме функционирования: если и поскольку мыследеятельность реализуется, она реализуется в процессе развития. Более того, если понимать схему мыследеятельности как особый способ сорганизации разных интеллектуальных процессов, можно считать, что она и разработана специально – как средство реализации проекта развития, обеспечиваемого необходимой мыслительной составляющей.

Во-вторых, развитие оказывается сознательной важнейшей стратегией освобождения, а свобода в этом случае сохраняет свое значение всего лишь как промежуточный продукт и превращенная форма этого процесса. Действительно, освобождение от каких-то мешающих нам ограничений лежит между двумя полюсами: с одной стороны, это как бы естественное уничтожение самих ограничений (например, уничтожение врагов в войнах и революциях), с другой, – «противоестественная», т.е. заведомо искусственная, управляемая перестройка собственной деятельности с использованием новых средств, в результате чего ограничения перестают быть таковыми. Исторически упор делался обычно на первую стратегию («борьба за свободу»), я же говорю о второй, имея в виду свести распространение первой к минимуму (преимущественно к устранению механических препятствий).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Понимание развития как освобождения и замена ценности свободы ценностью этого процесса требует, конечно, специального развернутого обсуждения. После такого шага развития либеральная мысль вряд ли опознает самое себя, но я, руководствуясь культурно-историческими соображениями, настаивал бы на преимуществах этих идей и говорил не об отказе от либерализма, а о переходе к его деятельностной трактовке. Для полноты картины полезно также заметить, что подобная интерпретация развития/освобождения является другой стороной намечавшейся много лет назад, но так и не получившей дальнейшего развития концепции обеспечения безопасности (10).

В-третьих, наряду с разрешением проблемной ситуации за счет использования новых средств развитие оставляет «сухой остаток» в виде соответствующего вклада в арсенал наших средств, в культуру, где накапливаются и систематизируются создаваемые в жизненном мире новые средства мышления и деятельности. С моей точки зрения, этот момент имеет особое значение для понимания управления развитием, и мы вернемся к нему чуть дальше. Здесь же, чтобы завершить краткий перечень обстоятельств, связанных с деятельностной трактовкой развития, нужно остановиться еще на важнейшем различии развития и эволюции.

Уже в 1980-х годах обсуждая понятие развития, Г.П.Щедровицкий говорил: «то, что мы понимаем как естественное изменение разных объектов, происходящее без нашего участия (в онтогенезе – М.Р.), надо называть иначе. Я бы назвал это *эволюцией*. А *развитие* имеет место *при соединении* естественной и искусственно-технической компоненты» (18, с. 230-231). Различение и даже противопоставление эволюции и развития существенно для понимания обеих этих идей. Для меня *эволюция* в обществе в некотором смысле ровно противоположна *развитию*: эволюция – Е/И, развитие – И/Е. Управленческие усилия и вообще И, мыслительное начало оестествляются в рамках эволюции, становятся одним из ее моментов («факторов»); развитие же требует рокировки рамок по отношению к эволюции: оно не может оестествляться. Таким образом, мы приходим к неожиданному ответу на вопрос, какой же процесс стоит за грамматически неадекватной формулой «управление развитием» в исторических рамках: таким процессом (точнее полипроцессом) оказывается эволюция, артифицируемая и становящаяся развитием в результате управления.

Наряду с Е/И эволюцией в обществе есть, правда, Е эволюция косных объектов, и я еще 15 лет назад предложил их различать как (Е) эволюцию-1 (земной коры и т.п.) и (Е/И) эволюцию-2 (общественную), которая тем и отличается, что

содержит в себе естественную И-компоненту (4, с. 65). При этом я не был большим оригиналом: Б.Кроче еще сто лет назад предлагал различать историю (общества) и псевдоисторию («земной коры»).

Таким образом, на втором этапе истории содержание идеи развития вписывается в постоянно расширяющийся контекст СМД-представлений, обогащается и конкретизируется настолько, что я вынужден был ограничиться лишь тезисной фиксацией важнейших для обсуждаемой темы положений. Более того, в этот бурный процесс как бы включается и переход к третьему этапу истории представлений о развитии, который рискует, таким образом, остаться незамеченным на общем фоне. Переход к этому третьему, современному этапу представлений о развитии наметился, видимо, на рубеже 1970-1980-х годов (по моему опыту, он был связан с практикой ОДИ), но получил свою нынешнюю трактовку, скорее, уже в работах П.Г.Щедровицкого 2000-х годов (21, 22). Повторю, что, на мой взгляд, развитие следует мыслить теперь как первую и важнейшую ценность и предельную рамку деятельности над деятельностью и только в случае реализации этой ценности – как отнюдь не естественный процесс обогащения арсенала средств, усложнения и диверсификации развиваемой и развивающейся мыследеятельности. Иными словами, развитие может реализоваться исключительно в ходе и в результате управления, ориентированного на развитие («управления развитием»). Так что отныне последнюю формулу следовало бы вообще употреблять только в кавычках.

В свете сказанного ранее необходимо особо выделить и артикулировать смысл и значение этого перехода. На предыдущем, втором этапе с переходом к идее управляемого развития, произошла неизбежная потеря универсальности понимания развития в качестве всеобщего объяснительного принципа, характерного для натуралистических представлений. Развитие оказалось всего лишь одним из многих идущих в нашем мире

различных по типу процессов перемен. Эта картина кардинально меняется с заменой натуралистического подхода деятельностным, когда мы переносим свой интерес с происходящего во внеположном мире на собственное мышление и деятельность: их историческое развертывание формирует наш новый мир. Объявляя при этом развитие ценностью и предельной рамкой своей самоорганизации в этом мире, мы возвращаем развитию утраченный, было, статус важнейшего элемента нашего мировоззрения, но уже не как объяснительного, а как организующего нас и наши занятия принципа.

Такая смена статуса и функций *развития* связана с происходящим одновременно переносом квантора реальности с настоящего на будущее, с сущего на должное. При этом на первый план выходит проблематика реализации, перевода наших замыслов из мыслительной действительности в реальность; с одной стороны, появляется схема(-принцип) мыследеятельности, а с другой – на базе оргтехнической схемы развертывается методология оргуправленческой деятельности. В подобном контексте «управление развитием» как способ обеспечить движение в направлении, задаваемом соответствующей ценностью, обретает вторую жизнь и особую актуальность. Понятие развития по известной схеме (11) «расщепляется» и становится своего рода двуликим Янусом, в данном случае объединяющим ценность и направляемое ею движение.

## **Управление развитием**

Идея управления развитием возникла, как уже говорилось, еще в 1970-е годы, но оказалась настолько сложной, что ее проработка не завершена по сию пору. Здесь я могу остановиться лишь на некоторых аспектах этой темы и буду двигаться в намеченном выше русле, отправляясь от тезиса о «сухом остатке» развития в виде соответствующего вклада в культуру.

Перевооруживая этот тезис, я бы рискнул сказать, что управление развитием это управление, ориентированное на вклад в культуру.

Поясню. Всякое дело среди прочего можно делать двумя способами: двигаясь к единственной прямой его цели – и ни шагу в сторону, либо, удерживая несколько целей, типа тех, про которые рассказывается в известной притче о строителях Шартрского собора.<sup>7</sup> Моя мысль состоит в том, что развитие случается только при втором способе действий, когда наряду с движением к прямой цели деятельности получается некоторый «добавочный продукт» (или сухой остаток), направляемый в культуру (включая и нашу личную). Ну, а вклад в культуру – это, известное дело, ересь: культуру, писал Э.Ионеско, творят ее враги. В сущности то же говорил Г.П.Щедровицкий (13): творчество – это отрицание культуры. «И ничего другого в смысле слова “творчество” не заключено».

Получается, что развитие в достаточно широких рамках (которые, тем не менее, требуют экспликации) не имеет отношения к вопросу о том, *что* делается, а связано только с вопросом *как*. Это такой способ делания, при котором формируются новые методы, средства, нормы, эталоны и т.д., и т.п.; то, что в обиходе называется «творческим подходом» (только и всего 😊<sup>8</sup>). Некоторый фокус состоит в том, что он реализуется лишь в процессе предметной деятельности, направляемой на другие, может быть, и вполне прагматические цели. Я должен дом строить, землю пахать, сочинять роман или что-то исследовать, а иначе «творческий подход» повисает в пустоте: его к чему-то приложить надо. Но, если я *только* пишу роман или строю дом, то это тоже к культуре и развитию

---

<sup>7</sup> Когда один из строителей, отвечая на вопрос путешественника, говорит, что таскает камни, другой, – что кормит семью, а третий, – что строит собор.

<sup>8</sup> Между прочим, я думаю, что употребление «смайликов» ничуть не противопоказано печатным текстам, а напротив, обогащает их выразительные возможности.

отношения не имеет. Как говорил когда-то Г.П.Щедровицкий, «мы не можем продвигаться вперед, не развивая культуру своей страны и мировую культуру», или, иначе: работать надо «на уровне современной, человеческой, общечеловеческой культуры. Причем, решая ее через наши дела. Дела нашей страны. Но общекультурные задачи» (13).

Проблематика управления развитием не ограничивается связью с культурой, но, по крайней мере, два возникающих здесь вопроса нельзя оставить без ответа.

Во-первых, сама схема воспроизводства деятельности и трансляции культуры (ВДиТК), задающая нам понятие культуры (19), требует переинтерпретации. Одно дело – частное понятие культуры (и соответственно культурно-исторической ситуации) задаваемое схемой ВДиТК, которое точно вписывается в теорию деятельности как одну из частных теорий, построенных в рамках деятельностного подхода. Оно в этом смысле является редукцией. Совсем другое дело, если мы переносим в схеме акцент с деятельности на воспроизводство: воспроизводится ведь не только деятельность, но и различные ее организованности, а также отношения между ними. Характерным примером могут служить социальные институты (см. примеч. 4). При этом культура наряду с нормами, эталонами и образцами, посредством которых воспроизводится деятельность, включает другие регулятивы, обеспечивающие воспроизводство всего нашего образа жизни: ценности, подходы, картины мира, категории и понятия, научные теории. Возникает более общее понятие культуры, соответствующее, тем не менее, жесткому различению и противопоставлению жизненного мира и мира культуры, которое я рассматриваю как неотъемлемый элемент деятельностного подхода вообще. Именно на этом всегда настаивал Щедровицкий.

Во-вторых, нужно различать, скажем, объективное и субъективное развитие. Объективное развитие связано с вкладом



в «большую» культуру: доказательство теоремы Ферма или разработка понятия развития могут служить примерами такого рода. Субъективное развитие – это решение проблемы в моей деятельности, которую я прежде не умел решить, хотя другим это решение в принципе было известно и прежде. Между этими двумя типами развития лежит широкий спектр промежуточных решений, когда приходится говорить о вкладе в культуру (и развитии деятельности) референтной группы, фирмы, корпорации, профессионального сообщества, страны или, наконец, всего человечества. Кстати, здесь можно заметить, что саморазвитие ничуть не противоречит идее управления развитием: оно завязано на самоуправление.

В ориентации на социокультурную ситуацию в России эти соображения корреспондируют с различием стратегий развития и модернизации и соответствующей ситуативной организации деятельности – как инновационной и более привычной для нас внедренческой (5, 6). Последнее обстоятельство и вовсе переводит разговор в другую плоскость – к «микроструктуре» развития. До сих пор речь шла об управлении, развитии и «управлении развитием» в общем и целом, так сказать, с высоты птичьего полета. Но, если теперь мысленно поменять позицию внешнего наблюдателя на позицию «производителя работ», то придется обсуждать совсем другие вопросы, а именно, что и как делать в конкретной ситуации. Если воспользоваться предложением М.Г.Флямера и различать *понятия о чем-то* (в данном случае об «управлении развитием») и *понятия чего-то* как раскрытия, развертки первого, онтологии этого чего-то, то речь теперь пойдет о втором.

### **«Микроструктура» управления развитием**

Естественным образом в общей постановке эти вопросы приводят к известной схеме шага развития, которая, как и схема

ВДиТК, требует в свете изложенных соображений некоторого переосмысления. Именно, при ближайшем рассмотрении оказывается, что это не схема шага развития, а более общая – «схема шага в будущее», и стоит ли за ним развитие, модернизация или вовсе деградация, – вопрос второй, никак со схемой не связанный.

Но начать, возможно, важнее с другого: в отличие от эволюционного Е движения движение в будущее по И траектории может быть только дискретным, пошаговым, поскольку каждый шаг здесь является результатом анализа ситуации и осознаваемого принятия решения. Наша интеллектуальная работа может мыслиться как непрерывная, но принимаемые решения принципиально дискретны и практически не могут быть иными. Разумеется, это не значит, что между нашими шагами ничего не происходит: еще как происходит! Но это Е-компоненты движения: последствия наших прежних шагов, как не раз отмечалось, часто непредсказуемые и/или неконтролируемые, либо вовсе спонтанные, не связанные с нашей работой изменения.

Тенденции оестествления всего происходящего могут быть противопоставлены наши артифицирующие усилия: текущий анализ, рефлексия используемых средств и коррекция наших последующих планов (мониторинг и авторский надзор), экспертиза сделанного на пройденном пути и изыскания, обеспечивающие релевантность его продолжения. (Собственно, всё это может рассматриваться как аналитические средства управленческой деятельности.) Однако интегральные результаты такого движения всегда будут в большей или меньшей степени неопределенными: можно минимизировать риск, но нет никаких гарантий успешной реализации наших замыслов.

Возвращаясь теперь к конкретным ситуациям действия, заметим, что намечаемые нами цели ситуативны, и при любой стратегической ориентации каждый предпринимаемый шаг

может иметь самые разные направления. Это не оригинальное, но важное для понимания утверждение, раскрывающее, в сущности, различие между стратегией и тактикой. Какова бы ни была избранная стратегическая линия, будет ли она направлена на развитие, сохранение и воспроизводство существующего порядка или даже реанимацию прошлого, отдельные шаги в процессе ее реализации могут иметь любое направление.

Если пока оставить в стороне все эти вариации и ограничиться шагами, непосредственно нацеленными на развитие, направление очередного шага будет колебаться между ориентацией на «большую» и местную (в пределах личную) культуру, между объективным и субъективным развитием. Проще говоря, намечая очередной шаг в будущее и ограничиваясь установкой на развитие, мы проблематизируем ситуацию и либо прицельно разрабатываем новые, необходимые для ее разрешения средства применительно к данному случаю, *ad hoc*, либо подыскиваем подходящие средства «на стороне», по факту чаще всего в так называемых «развитых странах». Обращаясь к схеме шага развития, мы можем, уже забрасывая в будущее свою картину желаемого состояния управляемого объекта, закладывать в нее либо собственные идеалы, либо представления о том, как оно устроено в «развитых странах».

Коренное различие этих двух способов действия состоит в том, что в первом случае местные особенности нашей деятельности учитываются автоматически, во втором же какие-то нестыковки практически неизбежны: заимствуемые средства с необходимостью несут на себе следы своего происхождения и требуют специальных усилий по своей подгонке к местным условиям. В первом случае я говорил бы об инновационной деятельности, инновации оказываются исходными «клетками» развития; второй же очевидным образом ассоциируется с привычным для нас «внедрением» (5).

Если теперь распространить введенное различие на стратегическую ориентацию, то мы получим два варианта стратегии, или политики (policy): политику развития (7), концепция которой представляет собой, так сказать, «дочернее предприятие» концепции управления развитием, и политику модернизации (6).<sup>9</sup> Разумеется, это идеальные типы, а реальная политика может строиться разработанными в методологии средствами программирования (16, сс. 25-32, 247-271).

### xxx

Подводя итоги, я рискнул бы усугубить свой исходный тезис или, если угодно, сформулировать гипотетический ответ на вопрос, *что* мешает совместной практике управленцев и методологов. А именно, я считаю, что ценность развития органически связана с другими ценностями, которые в совокупности определяют (должны определять) направленность методологической работы, и образуют своего рода аксиологический многоугольник: развитие – освобождение – мыследеятельность – культура. Управленцу-практику всё это по большей части чуждо и не нужно. Думаю, что в своей профессиональной деятельности он вообще руководствуется не столько абстрактными ценностями, сколько интересами своей компании и своими собственными. В погоне за успехом ему привычнее «бороться» с противниками и конкурентами, по мере

---

<sup>9</sup> Во всем этом круге вопросов царит изрядная терминологическая путаница, по сути дела, отражающая состояние общественной мысли. С равным успехом говорится о догоняющей модернизации и о догоняющем развитии, хотя, по-моему, в первом случае мы имеем тавтологию, а во втором – нонсенс. Внедрение не отличается от инноваций, а нередко даже «тело новшества» смешивается с процессом его задействования. См. также прим.3. Особо подчеркну, что речь здесь идет именно о терминологической путанице и отсутствии соответствующих понятий, а не о каких-то альтернативных концепциях.

возможностей их гнобить, а отнюдь не обогащать арсенал средств собственной деятельности и тем более культуру.

Возвращаясь к аксиологии, я бы сказал и больше: последовательная ориентация на развитие приводит к дальнейшему переосмыслению понятия *управление* и различению функций (а, в связи с этим и средств) управления и власти, до настоящего времени, повторю, склеенных в нашем сознании. Управление оказывается при этом ответственным за всякого рода обновления нашей деятельности и жизни, а власть, напротив, – за поддержание стабильности и действующей системы норм. Управление неразрывно связано с личностью управленца; власть, напротив, принадлежит месту, которое по факту может занимать кто угодно. Боюсь, что без такого различения слова Г.П.Щедровицкого о требуемых профессией управленца высоких личностных и нравственных качествах, об особой управленческой идеологии (18, с. 20, 29 и др.) останутся чуждыми нашим «практикам». Но всё это – предмет отдельного разговора.

Пока я могу процитировать П.Г.Щедровицкого, который говорил о развитии (к «многоугольнику» сказанное относится тем более): «это та совокупность представлений, которая лежит на границе между этикой и онтологией, между представлением о должном и представлением о том, как устроен мир. Она конституирует вот это предельное основание, внутри которого можно пользоваться определенным набором средств, но не наоборот». Не получится пользоваться такими средствами организации мышления и деятельности, «не приняв в том или ином виде эту онтологическую и этическую рамку» (21).

### **Использованная литература**

1. Зайчик С. Становление и развитие: границы применимости понятий. <http://shh.neolain.lv/seminar25/alm%2015.zaisik.ponatiya.htm>
2. Радиоклуб «Говоря, говори» 03.04.2011. В гостях: А. Макушкин, руководитель Аналитического центра при Правительстве РФ. <http://finam.fm/archive-view/3907/>

3. Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании. М.: Стройиздат, 1975.
4. Рац М.В. Политика развития. М., 1995.
5. Рац М.В. Инновационная политика и наука. Независимая газета, НГ-наука, 11.06.2008 [http://www.ng.ru/science/2008-06-11/20\\_innovatsii.html](http://www.ng.ru/science/2008-06-11/20_innovatsii.html)
6. Рац М.В. Модернизация как проблема. Сетевой портал журнала «Полис»:  
[http://www.polisportal.ru/files/File/publication/New\\_electr/Ratz\\_2009\\_Modernisaciya\\_kak\\_problema.pdf](http://www.polisportal.ru/files/File/publication/New_electr/Ratz_2009_Modernisaciya_kak_problema.pdf)
7. Рац М.В. Политика развития. Сетевой портал журнала «Полис»:  
[http://www.polisportal.ru/files/File/puvlication/New\\_electr/Ratz\\_2010\\_Politika\\_razvitiya.pdf](http://www.polisportal.ru/files/File/puvlication/New_electr/Ratz_2010_Politika_razvitiya.pdf)
8. Рац М.В. «Искусственное» и «естественное». Г.П.Щедровицкий. Философия России второй половины XX века. М.: РОССПЭН, 2010.
9. Рац М.В. Анти-Рюрик. России нужны не варяги, а европейская культура. Независимая газета 13.10.2010, [http://www.ng.ru/science/2010-10-13/14\\_anti\\_rurik.html](http://www.ng.ru/science/2010-10-13/14_anti_rurik.html)
10. Рац М.В., Копылов Г.Г., Слепцов Б.Г. Концепция обеспечения безопасности. М., 1995.
11. Щедровицкий Г.П. О некоторых моментах в истории развития понятий. Вопр. филос., 1958. № 6 (Перепечатано в сб.: Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М. . 1995, с. 577-589)
12. Щедровицкий Г.П. Система педагогических исследований (1968)//Педагогика и логика. Авторы: Щедровицкий Г.П. и др. М.: Касталь, 1993.
13. Щедровицкий Г.П. О единстве культуры. (Новая Утка, 7 июля 1978 года). Рукопись.
14. Щедровицкий Г.П. «Естественное» и «искусственное» в социотехнических системах//Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М., 1995.
15. Щедровицкий Г.П. Методологический смысл оппозиции натуралистического и системодейственного подходов// Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М., 1995.
16. Щедровицкий Г.П. Программирование научных исследований и разработок. М., 1999.
17. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. М., 2000.
18. Щедровицкий Г.П. Методология и философия оргуправленческой деятельности. М., 2003.

19. Щедровицкий Г.П., Лефевр В.А., Юдин Э.Г. «Естественное» и «искусственное» в семиотических системах. // Семиотика и восточные языки. М., 1967 [Г.П. Щедровицкий. Избранные труды. М., 1995].
20. Щедровицкий Г.П., Поливанова С.Б. Методологическая организация мышления и деятельности как условие и средство комплексной организации НИР// Комплексный подход к научному поиску: Проблемы и перспективы. (Краткие тезисы к Всесоюзному симпозиуму). Ч. 2. Свердловск, 1979.
21. Щедровицкий П.Г. Лекции о развитии (Ереван, 2005). <http://www.fondgp.ru/lib/mmk/18/1.doc>
22. Щедровицкий П.Г. Изменения в мышлении на рубеже XXI столетия: социокультурные вызовы и последствия использования рамочных техник. <http://www.fondgp.ru/lib/chteniya/xiii/texts/3>

**М.Г.Флямер, Н.А.Потемкин**

## **Заметки по методологии управления в связи с задачами управления компаниями**

### **I. Общее видение ситуации и задач управленческой деятельности в рамках формирования и развития компаний**

#### *Связь проблематики управления с созданием и развитием компаний*

В данной статье управление рассматривается преимущественно в контексте одной области деятельности, а именно хозяйственно-экономической деятельности. В центре внимания вопросы управления «внутри» и «вокруг» субъектов хозяйственно-экономической деятельности, каковыми в сегодняшнем мире по большей части являются фирмы и компании.

Мы исходим из предположения, что именно компания является основной формой организации и ведения экономической деятельности в современном мире, что это форма организации деятельности является результатом и венцом длительной эволюции. Управленческая деятельность в экономике, соответственно, должна рассматриваться, прежде всего, в связи с организацией и управлением *в компаниях* и *по отношению к компаниям*. Задачи управленческой деятельности по большей части связаны с достижением результатов и целей деятельности компании.



Отметим, что это специфический подход к методологическому обсуждению и к формированию управленческой практики. Зачастую при обсуждении управленческой деятельности она рассматривается как отдельная, противопоставленная, изолированная от организаций, в которые она вплетена и вне контекста актуальной ситуации. Мы же полагаем, что управление более продуктивно и реалистично рассматривать как раз в контексте той организационной системы, в которой оно является, хоть и самой важной, но все же частью, а также в контексте актуальной ситуации.

Соответственно, управленческая деятельность в статье рассматривается, с одной стороны, в контексте и в условиях процесса освоения такого формата как современная компания, как обусловленная спецификой этого процесса и живущая сегодня «внутри» этого процесса. С другой стороны, сама управленческая деятельность может и должна рассматриваться как условие состоятельности этого процесса освоения и условие успешности российских компаний.

Выбранный нами подход оправдан тем, что компания как форма и содержание экономической жизни не может возникнуть и сложиться одномоментно. Это очень сложная форма. Процесс освоения этой формы в России начат, но еще далеко не завершен. И он может быть продолжен на основе существенного апгрейда управленческой деятельности в компаниях.

Важно отметить, что организация и управление компаниями, и являются сегодня наиболее распространенными и массовыми видами управленческой деятельности, определяют круг ее проблем и задач. Сама управленческая деятельность по большей части сформировалась как практика управления компаниями, и знания об управлении сегодня представляют собой принципы, методы и технологии, применяемые, прежде всего, в организационном и корпоративном контексте.

Вместе с тем компания – это форма организации, которая постоянно исторически эволюционирует. Сегодня большинство крупнейших мировых компаний находятся в фазе серьезной трансформации всей деятельности и принципов своей организации. Это обстоятельство задает еще один аспект для рассмотрения управления – *управление в ситуации трансформации* фундаментальных основ компаний, в меняющейся экономической среде и в ходе глубинной реорганизации компаний.

Сказанное выше отражает суть сегодняшнего положения дел в управленческой деятельности в рамках хозяйственной жизни в глобальной рамке. В российских же условиях к этим двум основным сюжетам добавляется еще и своя специфика.

В России до 90-х годов господствовали иные формы организации хозяйственно-экономической деятельности. Поэтому после распада советской экономической системы российские предприятия оказались перед необходимостью осваивать новую для них форму организации – «компания». Освоение этой сложной формы организации хозяйственно-экономической деятельности идет фактически *с начала 1990-х годов*. Краткий абрис истории этого освоения мы приведем ниже, а пока отметим, что по большей части российские компании все еще находятся в начале пути. Слишком много процессов и функций современной компании в России не применяются.

До сих пор и чаще всего в российских компаниях современные форматы деятельности распространяются лишь на коммерческую надстройку и вспомогательные подразделения. Работа в основных технологических и продуктивных процессах не претерпела существенных изменений с советских времен.

В данной статье мы постарались очертить круг тех элементов, которые в России еще предстоит осваивать. Тем самым мы полагаем, что целый ряд задач управленческой

деятельности в России сегодня лежит в плоскости достраивания в компаниях недостающих процессов и функций.

С одной стороны, еще не исчерпаны все бонусы и возможности от освоения этой формы. А с другой стороны, без дальнейшего освоения набора основных элементов современной компании российские субъекты экономической деятельности не смогут встроиться в мировую экономику и стать ее полноправными участниками. Иными словами, встраивание и стабильное положение в сегодняшней мировой экономике требует от российских участников экономической жизни дальнейшего освоения основной формы ведения хозяйства – компании со всеми ее элементами.

Кроме того, российские компании нередко эволюционировали фрагментарно: менеджеры на разных этапах вводили отдельные функции из арсенала современных компаний, не связывая одну с другой и не перестраивая должным образом всю структуру связей. В результате в оргструктуру оказываются включены масса параллельных и не связанных друг с другом процессов и функций. В большинстве компаний отсутствует налаженная система взаимодействия субъектов различных процессов и функции. В таких компаниях отсутствует общая схема или модель связей и организации всей компании как целого.

Это вторая особенность российских компаний – множество разрозненных функций и рассогласованность работы подразделений их обеспечивающих, отсутствие общей координирующей схемы или модели. Это значит, что оптимизация работы, интеграция всех частей компании в единую схему, налаживание взаимодействия разрозненных служб и подразделений – следующий шаг развития многих российских компаний.

## ***Качество управления как условие успешности компании***

Мы уверены, что динамичность руководства и управления, осуществляемого менеджментом и собственниками, составляет сегодня ведущую силу в экономической сфере, определяет круг проблем и задач, которые решаются в рамках деятельности компании. Сегодня управленческая деятельность, по большей части, формирует практику работы компаний, а знания об управлении представляют принципы, методы и технологии деятельности компаний.

Таким образом, развитие и трансформация компаний в наибольшей степени зависят от наличия средств и методов управления, от того насколько высок уровень владения ими в каждом конкретном случае. Сегодня уже не только и не столько материальные активы компании определяет ее перспективы, сколько уровень и качество управления.

### ***Отношение к менеджменту как знанию и как практике управления***

Сегодня нередко как среди практических управленцев и бизнесменов, так и среди теоретиков управления активно обсуждается вопрос о неадекватности знаний и практики классического менеджмента ситуации в российских компаний и, шире, современной ситуации в корпоративном управлении в мире в целом. (См. <http://slon.ru/blogs/ovasapyan/post/605120/>). Распространено мнение, согласно которому в сегодняшней ситуации, в современных компаниях нужны совсем другие знания и другие методы работы, нежели те, которые транслируются во многих бизнес-школах и в большинстве курсов менеджмента. Тем самым ставится под сомнение состоятельность теории и практики менеджмента как корпуса знаний об

управлении и как арсенала эффективных методов управления фирмами и компаниями.

Среди последователей отечественных школ, разрабатывающих проблематику управления еще с середины прошлого века, теорию и практику менеджмента нередко принято считать примитивной и бесполезной коллекцией банальных штампов, не ухватывающей ни сути управленческой деятельности, ни сути тех систем, в которые управленческая деятельность вписана. В редких случаях регулярный менеджмент рассматривается как практика и инструментарий оперативного контроля рутинных процессов повседневного функционирования.

Негативные оценки таких массово распространенных управленческих знаний и методов управленческой деятельности, как классический менеджмент, критика их как неадекватных сегодняшним задачам, косвенно указывают на ситуацию серьезной трансформации самой управленческой деятельности, на ситуацию перехода к новым методам и концепциям в управлении. В нашей статье предпринята попытка разобраться в сути и особенностях этой ситуации и в том, как именно она изменяет управленческую деятельность.

Скептическая оценка классического менеджмента встречается в России в двух разновидностях, каждая из которых имеет немало сторонников.

Первая состоит в том, что любой западный менеджмент как неадекватный российским реалиям и просто не применим в российских компаниях. Часто и многими говорится, что западные методы менеджмента у нас не работают, что нам тут в России нужно применять другие методы управления.

Вторая разновидность – фиксация кризиса классического менеджерского знания в мире. Речь в таком случае идет о том, что сегодня в мире меняется вся совокупность управленческой деятельности, и классический менеджмент уже не соответствует этим новым реалиям.

Мы полагаем, что в большей мере существенные моменты фиксирует вторая позиция. Что же касается уместности менеджмента в России, то тут стоит разграничить три разных сюжета:

а) в ситуации освоения новых функций и процессов из арсенала современных компаний и при внедрении новых методов управления всегда есть как новые «части» и люди в компании, так и наряду с ними старые «части» и люди, устроенные по-старому. Они начинают сталкиваться друг с другом и конфликтовать, что нередко расценивается как непригодность именно новых форм;

б) под видом критики менеджмента и его методов часто идет саботаж реорганизации деятельности компании, исходящий из вполне конкретных корыстных интересов;

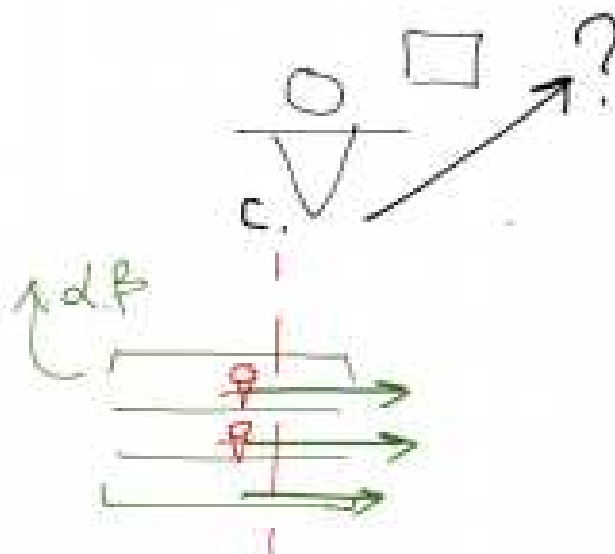
в) применяются конкретные устаревшие и неадекватные методы менеджмента, т.е. уровень и квалификация конкретных управленцев не соответствует ситуации и находятся ниже «плинтуса».

## **II. Задачи создания и развития компании с позиции собственника бизнеса в России**

Начнем с общей характеристики места и роли компании в некоем объемлющем контуре и скажем об отнесенности целей создания компании к определенной позиции или роли, которая инициирует процесс формирования компании. Прежде всего, освоение формата компании стоит рассмотреть в отнесенности к циклам и фазам становления и жизни бизнеса. Именно некий бизнес-проект или предпринимательский замысел или схема, даже самые простые, являются тем объемлющим контуром, внутри которого ставятся цели на создание и развитие компаний. Соответственно, становление компании адекватно рассматривать в отнесенности к позициям собственника и предпринимателя.

При таком повороте внимания вопросы становления компаний и освоения этого формата приобретают практический и даже утилитарный характер. Компании нужны собственникам и предпринимателям для того, чтобы обеспечить бизнесу устойчивость во времени. Постепенно они становятся основным способом осуществления необходимого набора бизнес-функций и процессов. Происходит выделение и формирование действительности компании как «организационной матрицы», которая делает эффективность бизнеса устойчивой во времени.

Наиболее остро вопрос об освоении формата компании встает в связи с принятием решения по поводу развилки продажи бизнеса или же его сохранения и придания ему большей устойчивости и эффективности.



**Схема 1. Компания как предмет интереса и оценки ее собственником**

В центре позиция «собственника» (С.), который, с одной стороны, имеет предпринимательское видение (знак вопроса – ?), а с другой понимает, что имеет дело со сложившейся организацией и деятельностью своего менеджмента, которая, конечно, на прошлом шаге сформировала определенную производственную структуру, получила финансовые результаты

( $\alpha\beta$ ), но все это имело место в ситуации, *которая закончилась* (обозначено вертикальным пунктиром).

К той ситуации, когда компания оценивается собственником (С.) на предмет соответствия новым бизнес-проектам (?) и новым условиям ведения бизнеса, — мы и хотим обратиться.

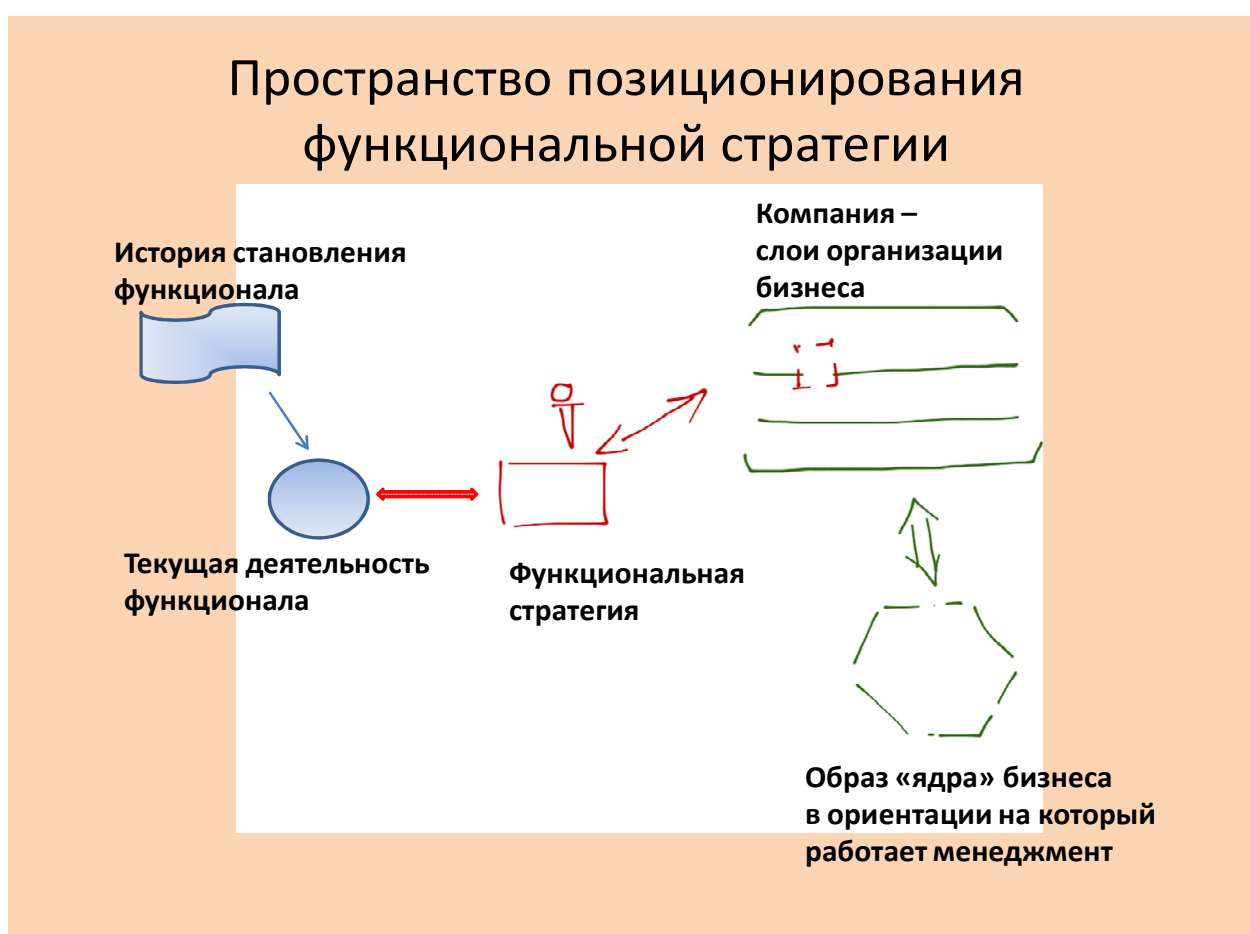
Итак, «компания» как определенная самостоятельная «сущность» проявляется в ситуации, когда встает вопрос про некоторое дело (бизнес): готовить его на продажу или сохранять его и продолжать вкладывать в него как в средство создания богатства.

Мы можем, конечно, предположить, что за этим оценивающим размышлением стоит некий предпринимательский замысел, который тоже оценивается на предмет целесообразности его продолжения, но это только с одной стороны. А с другой, для собственника есть вопрос о «хорошей компании», — ведь вывод о том, что «устойчивый длительный рост» обеспечен как результат хорошего «управления» или хорошей работы компании, столь же важен для решения собственника оставлять компанию в собственности, сколь и предпринимательское видение рыночных схем извлечения прибыли.

Но основной момент, конечно, состоит в том, что целесообразно закреплять в собственности: такой вариант деятельности, который является не одноразовой и более неповторимой бизнес-операцией (сколь бы эффективной она в прошлом ни была), но именно постоянно воспроизводимый бизнес-процесс, у которого есть будущее. И это соображение определяет функцию «хорошей компании» в глазах собственника. Отсюда и появляется коренной интерес собственника (как позиции) к «компаниии» — в первую очередь интерес *как к функции* — как к тому, что организационно обеспечивает и воспроизводит эффективность бизнеса на длительных промежутках времени. Для собственника встает вопрос: в какой мере сможет быть выполнена *функция «хорошей компании»* на следующем шаге эволюции бизнеса, для новой предпринимательской схемы и для новых



условий? Смогут ли менеджеры, включенные в сложившуюся организационную конструкцию, каждый на своем уровне и в своем функциональном разрезе, учесть и проанализировать новые реалии, новые тенденции и выстроить проект собственной деятельности, в котором сложившиеся тенденции, изменение общих условий деятельности и т.п. учтены? Актуализируется контекст выработки, позиционирования и презентации отдельных проектов реорганизации деятельности по различным процессам и направлениям.



**Схема 2**

Фактически это и есть проявление управленческого «качества» коллективной деятельности. При этом, сразу же возникает вопрос о некой общей координации этих проектов, т.е. не порождают ли все эти проектные ходы ситуацию хаоса и разнобоя, насколько они согласованы, сложился ли общий язык и взаимопонимание разных менеджеров в этой работе.

## *Ситуационное основание для формирования компаний*

Крупнейшие российские компании по большей части сформированы на базе крупных советских добывающих, транспортных и производственных предприятий. Все последние годы в России происходит преодоление и окончательный уход от той формы организации, которую советские предприятия несли на себе в рамках, созданного в СССР отраслевого хозяйства, будучи скорее специализированными производственными узлами соответствующих отраслей, чем полноценными управленческими единицами.

Важно не забывать при этом, что объединение экономических систем России и развитых стран Запада, реально состоялось на уровне сырьевой специализации России, принятой ею на себя в рамках глобальной экономики. Вместе с этим положением дел, общепризнанным стало понимание того, что для процесса экономического развития (и благосостояния как его эффекта) приоритетное значение имеет глобальный уровень существования экономических систем, а не уровень страны.

Для действующих в России предприятий смена экономического пространства деятельности в целом – это не только структурное изменение, но и своего рода «экономический шок». Эта смена – причина углубления состояния неопределенности, утраты чувства перспективы деятельности для хозяйствующих субъектов. В благоприятном случае происходит актуализация вопросов конкурентоспособности на глобальном рынке. Эти вопросы, по большей части, можно трактовать как появление задачи на переопределение или выделение (как бы впервые) бизнеса под новые для хозяйствующих субъектов условия (рыночные и геоэкономические). При этом важнейшим для этих субъектов становился вопрос: «А что именно целесообразно мыслить, закреплять и удерживать в качестве бизнеса?» Сложившиеся формы деятельности (т.е. доставшееся по советскому «наследству») могут некоторое время по инерции

сохраняться, но все равно «проверяются» жизнью\рынком и могут оказаться непрочными. Вместе с этим вопросом важным становится также вопрос о том, как это закрепление реально осуществлять? А это и есть вопрос «о компании» – как культурной институциональной форме, предназначенной для организации и закрепления бизнеса в собственности и до-определения в ходе этой работы его самого как такового.<sup>1</sup>

### **III. Ход формирования компаний в России**

#### *Этап первичной организации компаний (1990-е годы)*

Ход формирования в России современных коммерческих компаний из советских предприятий, безусловно, предполагал изменение формы организации их деятельности. В начале 1990-х в рамках рыночных реформ, приватизации, акционирования и т.п. была задана установка на распространение капиталистического способа хозяйствования во все большем объеме и расширение включения населения в него<sup>2</sup>. Но реализация этой установки натолкнулось на то, что советские предприятия, по сути, были специализированными производственными узлами соответствующих отраслей созданного в СССР отраслевого хозяйства, а не полноценными управленческими единицами. Трудности преодоления этой формы деятельности предприятий определяли установки (новых) частных собственников активов – инвестировать или отказаться от инвестирования собственного предприятия и заняться «уводом» активов. Ситуация состояла в том, что само формирование установок собственника активов на

---

<sup>1</sup> Ср. с определением «институциональных задач предпринимательства» на стр. 7-8 настоящего сборника.

<sup>1</sup> Оценка, приведенная в журнале «Эксперт»: системный финансово-экономический кризис 2008 года есть фактор дальнейшего расширения капиталистической модели – до кризиса 15-20 % работающего населения России работали в строго рыночно-конкурентном формате, а после него эта доля резко возрастет – до 35-40%.

**формирование организационных начал компании** зависело от уровня базовых рисков ведения бизнеса в России. При превышении некоторого критического уровня рисков, собственники перестают инвестировать в собственный бизнес, предпочитая выводить средства за границу. Стиглиц в 2001 году описал эту ситуацию следующим образом:

*«Мы можем лучше увидеть недостаток модели приватизации, которая настойчиво продвигалась, непосредственно по завершении реформ. Была наивная вера в акционерную теорию. Государственные права собственности должны были быть переданы новому собственнику, и он затем должен был действовать в целях максимизации акционерной стоимости предприятия. Фактически модель множества основных агентов представляла лучшую модель фирмы, чем данная. Передача так называемой собственности от центральной власти к частному собственнику не затронула права других «собственников». Оставшись за пределами нового распределения, другие заинтересованные лица реагировали на это недружественными способами (например, путем грабительского поведения со стороны местных должностных лиц и «непродуктивных» строптивых рабочих), когда на самом деле их полное сотрудничество требовалось для того, чтобы по-настоящему провести реструктуризацию фирм в новых условиях. Многие из новых акционеров-собственников тогда сразу же принялись грабить – присваивать себе то, что могли, пока они были в состоянии это делать».*<sup>3</sup>

Подобное положение вещей, являлось причиной того, что владельцы предприятий не могли делать ставку на создание компаний. Мы имеем в виду ставку не на какой-то вид организационной конструкции, а саму функцию компании – такое

---

<sup>2</sup> Стиглиц Дж. Quis custodiet ipsos custodes? Неудачи корпоративного управления при переходе к рынку. – Экономическая наука современной России, №4, 2001.

организационное удерживание работающего бизнеса (вместе с контурами его воспроизводства), которое позволяет посредством инвестирования реализовать установку на прирост богатства<sup>4</sup>.

Возвращаясь к процессу формирования компаний в России, и его главным «вехам», отметим:

- ложные теоретические основания рыночных реформ и их провал, означали, что задача первичной организации деятельности (новых компаний) решалась эволюционно, т.е. длительным, изматывающим и, в целом, неуправляемым образом;
- формирование отношений с заинтересованными сторонами было первой задачей в процессе изменения советских предприятий и создания новых компаний.

В 1990-е эта задача создания рыночных компаний осознавалась новыми собственниками в залоге того, что, ставшее частным, предприятие не обладает полным набором неограниченных прав на осуществление своей деятельности,<sup>5</sup> в связи с чем, отдельные заинтересованные лица обладают возможностями для воздействия на него, что и определяет

---

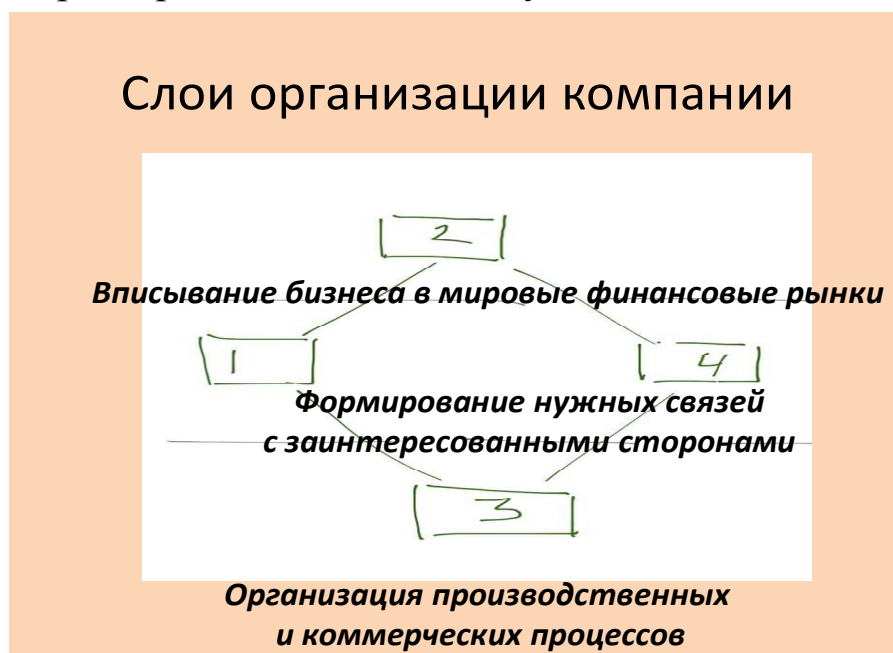
<sup>3</sup> В этом смысле уникальная роль компании для хозяйственно-экономической практики состоит в том, чтобы выделять и формировать для деловых отношений деятельность как предмет собственности, как то, что целесообразно в собственности закреплять.

<sup>4</sup> Это точно понято даже иностранным профессором Стиглицем: «Среди важных заинтересованных лиц, которые игнорировались в теории, сосредоточенной исключительно на поведении акционера, были местные администрации. С учетом высоких (возможных) уровней налогообложения (и дискреционного права повышать или понижать эти налоги) и роли местных органов власти в дискреционном регулировании (включая зонирование) местные органы власти обладают не меньшим правом на контроль и получение дохода, чем акционеры. Подобным образом рабочие, если они могут образовать профсоюз и не подлежат законодательным ограничениям, могут пользоваться правами эффективного контроля. Выражаясь метафорически, в такой ситуации требования собственности и контроля могут превышать 100%, или, может быть, точнее, правами вето («правом задержки»), связанными с любым предполагаемым планом и распределением дохода фирмы, может пользоваться более чем одна сторона». Там же. С. 122.

ближайшие риски бизнеса. Под этим углом зрения формировался «защитный» блок менеджмента – служба безопасности, защита активов, контроль финансовых потоков. С другой стороны, подходы к задаче доукомплектования полноты прав осуществления деятельности, заставляли выходить за формальные рамки предприятий, расширять объект управления и включать в него поля действий внешних заинтересованных лиц и их интересы. Под этим углом зрения формировался обеспечивающий это «лоббистский» блок менеджмента – GR и PR.

### ***Перевод компаний на финансовые критерии успеха (2002-2005)***

За последние 20-30 лет в мире ведущие компании прошли несколько этапов изменения принципов и основных схем своей деятельности. Российские же управленцы осваивают эту форму по частям и по слоям. Выше мы показали, что для этого процесса важна такая действительность как отношения с заинтересованными сторонами. Но это только одна составляющая. Если схематизировать этот процесс освоения/формирования в целом, то различимы минимум три уровня его разворачивания (см. схему 3 ниже).



Верхний слой на схеме 3 – слой международных финансовых инфраструктур, в котором компания представлена как участник мирового фондового рынка. Она должна, как следствие, иметь необходимые элементы для включения в эти инфраструктуры, выполнять определенные правила и соответствовать множеству требований.

Средний слой на схеме – указывает на деятельность по формированию системы отношений стейкхолдеров или заинтересованных сторон. Первый блок задач (начало процесса) относится к этому уровню – и на этом шаге была решена *задача первичной организации* российских компаний.

Нижний слой – слой организации основных производственных (продуктивных) и процессов и коммерческой деятельности, а также всех необходимых для этого собственных инфраструктур.

Второй шаг рассматриваемого нами процесса формирования российских компаний связан с верхним слоем на нашей схеме. Российские бизнесмены начинают работать с новым блоком задач по формированию компаний, которые относятся к иной действительности – вписыванию бизнеса в требования мировых финансовых рынков. Первым в России этот шаг начал проходить именно крупный российский бизнес. В начале 2000-х годов произошло важное событие: «Роль основного источника финансирования — как текущего функционирования, так и развития крупнейших компаний реального сектора <...> перешла от внутренних накоплений и кредитов отечественных банков к мировому финансовому рынку. Компании стали активно использовать все предлагаемые на нем долговые инструменты (в частности, широко использовались синдицированные кредиты и еврооблигации). Этот процесс, на наш взгляд, был объективен, неизбежен и имел две основные причины:

– отечественный финансовый сектор не мог обеспечить потребности реального – ни по объемам, ни по срокам кредитования;

– ставки процента по большинству финансовых инструментов (цена заемного капитала) в 2000-е годы были значительно ниже, чем в предыдущие десятилетия, и потому выглядели весьма привлекательными»<sup>6</sup>.

### ***Менеджмент, обеспечивающий перевод компаний на финансовые критерии успеха***

Для нашего анализа важно отметить, что вписывание крупного бизнеса в требования мировых финансовых рынков включило в себя отработку двух задач.

#### **А. Задача на реструктуризацию активов**

Контекст требований мирового финансового рынка выражается в представлениях менеджмента однотипно – как применение определенной меры эффективности к функционированию активов на микроуровне. А именно, эта эффективность должна оцениваться по меркам дохода на вложенный капитал. В этой трактовке сходятся и топ-менеджеры<sup>7</sup>, и консультанты<sup>8</sup>.

Реструктуризация активов по сути была пересмотром состава видов деятельности (видов «натурального хозяйства»), сложившихся в крупных высокоинтегрированных корпорациях, отделение непрофильных видов деятельности от видов

---

<sup>5</sup> Паппэ Я.Ш. Проблемы эволюции крупнейших российских компаний и их отношения с государством //В сб.: Проблемы современного государственного управления в России. Материалы научного семинара //Под ред. В.И. Якунина. Выпуск № 7 (21). Проблемы эволюции крупнейших российских компаний: естественных монополий, государственных монополий, государственных корпораций. – М.: Научный эксперт, 2009. — 152 с. [http://www.rusrand.ru/text/Gos\\_upr\\_vyp\\_7\(21\).pdf](http://www.rusrand.ru/text/Gos_upr_vyp_7(21).pdf)

<sup>6</sup> Бендукидзе К. Концепция реструктуризации и ее воплощение на предприятиях ОМЗ. Российский журнал менеджмента, №1, 2003. С. 138-139.

<sup>7</sup> См. например, Хлебников Д. Реструктуризация компании: подходы и опасности». – Журнал «Генеральный директор». <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=005300>



деятельности, относящихся к ключевой компетенции. Самое важное, что при этом реализуется посыл к управлению издержками, ведь для оставшегося ядра деятельности ранее производимое «внутри себя», оказывается переведенным в форму «закупаемого с рынка». Кроме этого, реализуется и посыл к решению проблемы контроля над себестоимостью продукции – в ходе реструктуризации осуществляется переход от модели «один центр прибыли – много центров издержек», к модели многих центров прибыли, являющимися одновременно центрами и доходов и затрат.

Наконец, отметим еще тему экономического содержания реструктуризации в России 2000-х.

Я.Ш.Паппе и Я.С.Галухина выделяют смысл учета требований мирового финансового рынка как приведение российского крупного бизнеса к виду узнаваемому, понятному (западному) инвестору: «Но мировой финансовый рынок (тем более в эпоху глобализации) отнюдь не склонен приспособливаться ни к какой национальной специфике. Портфельные инвесторы (в том числе покупатели долговых ценных бумаг), а также банки-кредиторы готовы вкладывать только в те активы, которые выстроены и оформлены привычным для них образом, иначе говоря, покупать достаточно стандартизованный «продукт»<sup>9</sup>. Отдельное российское предприятие таковым выступать не может. Оно, как правило, слишком мало и не является полноценным субъектом рынка. Многосекторная ИБГ тем более не удовлетворяет критериям “привычности” в западном варианте. Логика ее построения и имеющиеся синергетические эффекты полностью понятны только ее основателям, следовательно, ей

---

<sup>9</sup> Стратегический инвестор, напротив, покупает не стандартизированные, а штучные «продукты» после тщательного изучения. И уникальность может быть для них дополнительным преимуществом. Но у стратегических инвесторов в совокупности свободных средств меньше, чем у портфельных (прим. Я.Ш.Паппе и Я.С.Галухиной).

трудно получить адекватные средства путем выпуска облигаций, или адекватной капитализации при продаже части акций.

Компания, напротив, – доминирующая во всем мире форма организации крупного бизнеса. Поэтому, чтобы привлечь деньги западных портфельных инвесторов в необходимых объемах и по приемлемой цене, российский бизнес должен выстраиваться именно в компании»<sup>10</sup>.

Таким образом, цитируемые авторы задают экономическое содержание реструктуризации в России – как продвижение к признаваемой в глазах инвесторов стандартности компаний.

Для нас, в этой связи, важно вернуться к основной теме этого раздела статьи.

Если доверять этой оценке, то менеджмент, решая задачу реструктуризации активов и перевода компаний на финансовые критерии успеха, пошел по пути учета вкусов и представлений портфельных инвесторов – т.е. только одной из позиций современной экономики.

Но к этой позиции и учету ее представлений, безусловно, нельзя свести процесс создания современных компаний. Менеджмент, конечно, может определить для себя компанию как «стандартное образование», фокусированное на своей ключевой товарной группе и организованное так, чтобы отделить свою деятельность от рыночно-неоптимальных издержек. Т.е. может задаться представлением имеющим узнаваемость для «портфельного инвестора». Но не надо закрывать глаза на то, что эти портфельные инвесторы профессионально оформились на фондовом рынке, длительное время работающем в условиях кризиса корпоративного управления (см. ситуацию с «Энрон», закон Сайрбенса-Оксли и т.д.). Так что эта такая позиция, которая не делает ставку на создание систем управления

---

<sup>10</sup> См. Галухина Я.С.и Паппе Я.Ш. Российский крупный бизнес в 2000-2005 гг.: основные направления трансформации и развития. <http://www.ecfor.ru/pdf.php?id=2006/3/03>

обеспечивающих «устойчивый прибыльный рост» компаний, т.к. исходит из того, что действует в условиях серьезных трудностей (или даже провалов) корпоративного управления.

#### Б. Задача на обретение статуса публичной компании

Под статусом публичной компании, можно понимать компанию способную привлечь деньги на мировом фондовом рынке через размещение акций или иные финансовые инструменты (синдицированные кредиты и облигации). Это обретение было связано с «выбеливанием» финансовых потоков, переходом на МСФО, обеспечением прозрачности, получением кредитных рейтингов и рейтингов корпоративного управления и проведением IPO. В более широком смысле, нужно говорить о появлении репутационных оснований ведения бизнеса, формах доверия в деловой практике и механизмах посредством которых оно приобретает.

### **IV. Тенденции, перспективы и задачи для управления в компаниях**

#### ***Реорганизация и оптимизация ключевых производящих процессов***

«Нижний» уровень схемы, изображающей ход создания в России современных компаний, выделяет действительность организации ключевых продуктивных процессов. Компания с этой точки зрения – это то, что наделено продуктивной функцией, для выполнения которой «отстроена» целая производственная машина. Здесь компания это средство практического решения вопроса производительности и эффективности для того или иного бизнеса.

В период восстановительного роста (2002-2006) этот тип задач (на повышение производительности и техническую организацию производственных процессов) откладывался и по

существованию не решался, несмотря на проведение в этот же период IPO и других действий по привлечению финансовых ресурсов с мирового рынка. В настоящее время, в связи с финансовым кризисом, ростом внутренних цен на энергоносители и концом этапа роста цен мирового рынка на сырье и металлы, данный круг вопросов, наконец, вошел в повестку руководства компаний.

Кризис 2008-2009, падение сбыта на мировых рынках дал толчок к установкам на модернизацию собственно производственно-технологической части компании, организованную производственную машину. Эти задачи раньше откладывались. Фактически должны решаться две разные задачи: организационная модернизация, в т.ч. освобождение сложившихся трудовых операций от административного и правового хаоса и модернизация собственно технологических процессов. Другая сторона в том, что наиболее распространенный тип предметных управленческих знаний – общий менеджмент компании – нацелен на управление компанией как экономическим субъектом. Т.е. управление процессами за счет внутренней микроэкономики без проработки технической организации самих процессов производства. С другой стороны, можно сказать, что у нас не освоены определенные части менеджмента, а освоена только одна из разновидностей менеджмента. Не освоены «индустриальный менеджмент» и «account management». При этом вполне может быть, что без этих неосвоенных частей в целом механизм компании не работает.

Все-таки менеджмент предполагает наличие рационально выстроенных и оптимизированных производственных процессов и их рациональную организацию и логистику. Именно для этого существует «индустриальный менеджмент», который в нашей стране почему-то до сих пор неизвестен никому, кроме узкого круга специалистов. Видимо, не дошло еще дело до рациональной реорганизации основных продуктивных процессов.

С другой стороны невозможно эффективно вести бизнес, не имея налаженную систему управленческого учета, сбора данных и обработки информации, позволяющего иметь срез реального состояния по всем основным производственным процессам и участкам. Учет производственного состояния – в том числе учет работ, сбоев, затраченного времени на операции (на заводе «Фольксваген» в Калуге в цехе висит табло с информацией – сколько остановок было за смену и продолжительность каждой). Учет запасов, логистики снабжения участков и т.п. В этой части российским компаниям еще предстоит освоить и внедрить процедуры и стандарты управленческого учета. Account management – управление, опирающееся на учет производственной информации.

В перспективе в российских компаниях должны появиться системы сбора и обращения необходимой информации, а также те, кто может принимать управленческие решения, оперируя всей этой информацией.

Какие модели самой производственной оргмашинны актуальны? Чтобы разобраться в этом, нужно учесть, что основным процессом является эволюция объемлющей системы. Речь идет о видении производственной машины как элемента в системе при эволюционном изменении самой этой объемлющей системы. Как представляли себе ту систему, элементом которой является «производственная кухня» компании? Тут в западном корпоративном управлении прошла целая эволюция:

а) была модель административно-производственная, предполагавшая ключевым соединением различных факторов производства (сырье-машины-персонал), достигавшееся при применении какого-то административного механизма,

б) потом модель сбыта, ориентированная на позиционирование на рынке и захват/формирование устойчивой доли потребителей на рынке,

в) модель включения и участия в мировых цепочках создания стоимости.

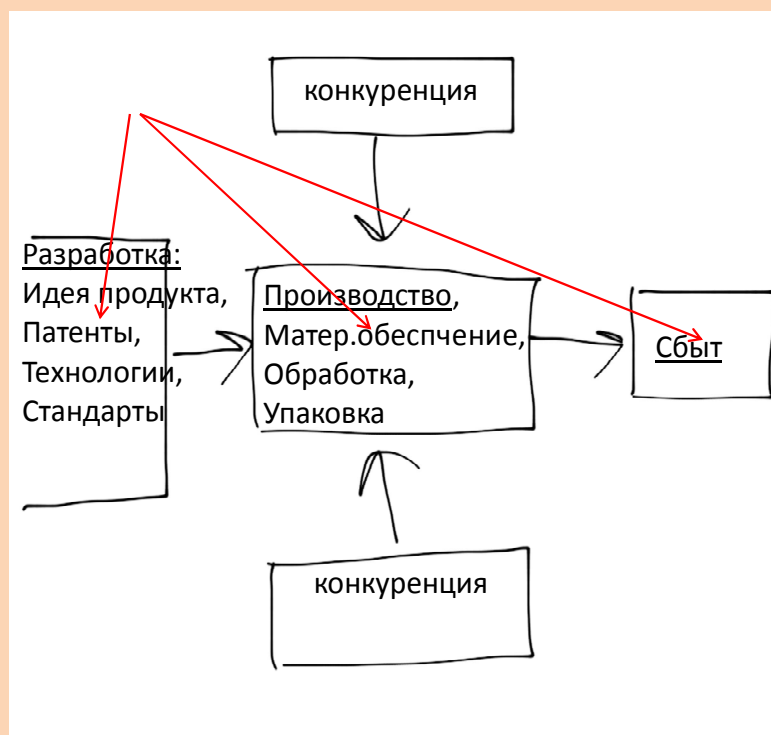
### ***Включение в мировые цепочки создания стоимости***

На сегодняшний день наиболее уместна модель технологической цепочки, в рамках которой «производственная кухня» определяется принадлежностью к месту, занимаемому в мировых цепочках формирования стоимости. Сегодня для любой компании необходимо точно определять, какое место в этих цепочках она занимает и на какие претендует.

**Правильное позиционирование в цепочке может быть общей с государством целью.**

Феномен «обедняющего роста»  
Это явление описывает ситуацию, при которой экономическая деятельность растет (расширение производства и повышается уровень занятости), а объем доходов и прибыль снижаются.

Целые индустрии, конкурируя с Китаем и Индией, сворачивались после десятилетия неуклонного сокращения доходов и оплаты труда.



**Схема 4**

## *Переформатирование ведущих мировых компаний и переход к модели «компания – среда для проектов»*

Вместе с тем основное организационное изменение в мировом масштабе – это переход крупнейших корпораций к модели организации, которую коротко можно описать таким образом: «компания – среда для реализации бизнес-проектов». В известной степени этот подход зафиксирован в международном стандарте системной инженерии, который опирается на опыт ведущих мировых компаний разработчиков и производителей сложных систем.

Для это модели организации производственного или продуктивного слоя компании характерны следующие моменты:

- Компания определяет себя как инновационно-рыночную. То есть ее основная деятельность – разработка и выведение новых «продукт» на рынок. Управление полным жизненным циклом продукта – основной принцип работы, включая снятие с производства старых продуктов, вывод из обращения и утилизацию .

- Появляется новый персонаж – продуктный менеджер, который больше не привязан к функционально-технологической фазе – «разработка», «стадия производства», «сбыт». Управление осуществляется в командах, которые ведут проект, обеспечивающий жизненный цикл продукта: разработка и продвижение, технология, производство, сбыт, сервис, снятие с производства, утилизация.

- Происходит отделение процессов управления организацией (см. стандарт ISO 15288 – 25 процессов системной инженерии) от управления конкретным проектом, процессы управления проектом отделяются от технических процессов выполнения проекта.

– Отработка методологии осуществляется корпорациями, создающими сложные системы: Amazon.com, Inc.; Boeing Company; Dell; Harley-Davidson; General Dynamics; General Motors; Honeywell; Intel; Nokia; Northrop Grumman; Novartis AG; Raytheon и др.

## **V. «Менеджмент» и «управление» в области создания и развития современных компаний**

Выше были обрисованы основные моменты процесса освоения в российском бизнесе формата современных компаний (на протяжении последних 20 лет). Важно обратить внимание на то, что в рамках этого процесса произошло также и другое – был сформирован менеджмент. Он был сформирован «материально» – в виде профессионализированной когорты носителей опыта руководящей работы в бизнесе, а также «функционально» – как функциональное звено организаций, ориентированное (в том числе) на управление компанией.

В нашем анализе *действительности управления* компанией мы исходим из следующего взгляда. В основе «функционирования менеджмента» лежат предметизации, образованные в ходе деятельности, направленной на «компанию, ведущую бизнес» как свой рабочий объект. Под предметизацией мы понимаем наличие и оформленность знания, схватывающего аспект или «сторону» того, что есть «компания», которое действующий (в нашем случае это менеджер) считает полностью адекватным объекту своей деятельности (компании как таковой).

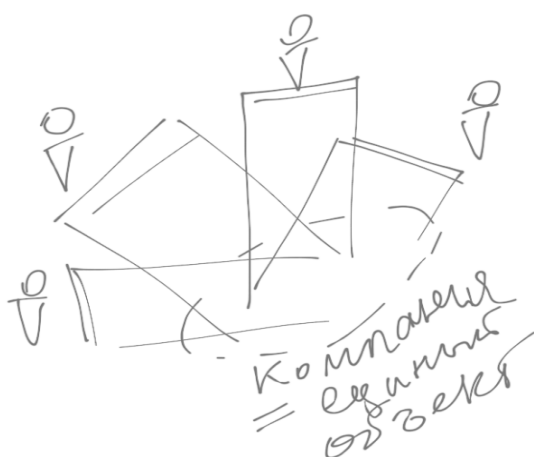
Такие предметные знания являются основой деятельности менеджмента, в том смысле, что каждое такое предметное знание – это с одной стороны утверждающий взгляд на то, что собой представляет компания как таковая, а с другой – определенный приоритет, задающий и направляющий действие с этой «компанией». Эти предметизации потому и находятся в обороте



менеджмента, что позволяют (точнее позволяли раньше) решить ряд задач, общего характера, относящихся к организации бизнеса (см. выше раздел III):

- размещение намечаемой деятельности в системе заинтересованных участников – держателей интересов относительно бизнеса компании (по крайней мере, в национальных рамках этих участников);
- вписывания бизнеса в правила мировых финансовых рынков и в представления портфельных инвесторов, за счет реструктуризации и перевода компании на финансовые критерии успеха;
- придание компании производительности за счет применения организационных подходов бережливого производства;
- придание компании продуктивной функции, при вписывании ее в технологическую кооперацию.

Таким образом, в ходе освоения формата современных компаний, мы добрались до ситуации, изображаемой по образцу схемы многих предметных проекций (см. схему 5):



На схеме 5 изображены не только позиции (специализированных) менеджеров, предметные проекции, в рамках которых они видят компанию, но и то, к чему все эти проекции относятся – общая для них объектная область («компания, ведущая бизнес»).

**Схема 5**

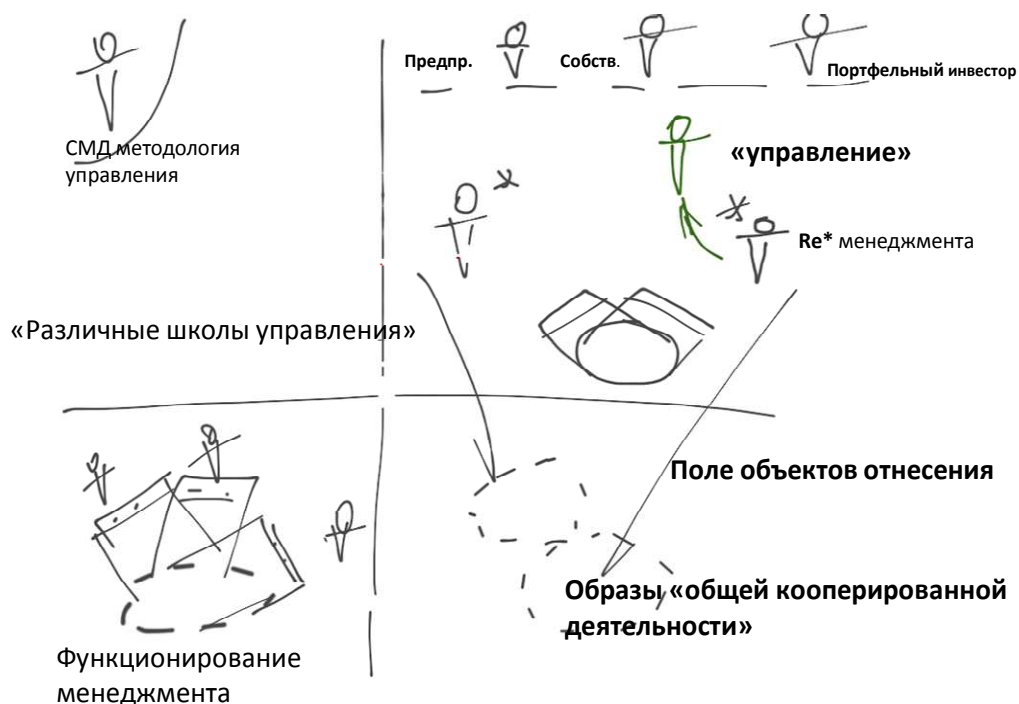
Рассмотрим данную схему не как изображение некоего объекта – «структура менеджмента» (виде набора предметных знаний, сформированных относительно одной объектной области), а как схему-средство, на которой нужно разместить все значимые для рассматриваемой области «создания компаний» деятельные позиции.

В этой связи первое, на что нужно обратить внимание, – это на выделение нами двух разных системных контекстов в которых выделяется существование менеджмента, определяющего работу компании. Первый, выше мы назвали «функционированием» – менеджмент в нем выступает как носитель предметной проекции, предметного знания, которым и задается его действие (Схема 5). Но при этом не нужно забывать, что в разделе II, мы задавали другой системный контекст. Менеджмент признается собственником компании эффективным, если его отдельные представители строят свою деятельность таким образом, что обеспечивают (вместе со своими коллегами) необходимые организационные качества, позволяющие воспроизвести эффективность бизнеса вопреки изменению тех рамочных условий, в которых он находился (функция «хорошей компании») (см. Схему 1 и комментарии к ней). И это признание далее влияет на решения собственника.

В этом, втором контексте, (а мы считаем сам этот контекст обязательным и столь же важным, как и первый) значимый для бизнеса менеджер – это уже не тот, кто функционирует на базе предметного знания, а фактически тот, кто включает и ставит себя (и свою деятельность) в соотношение и связь со всем целым деятельности всех остальных менеджеров. Фактически здесь менеджер, это тот, кто *встает в рефлексивную позицию*. «Но что значит – встать в рефлексивную позицию? Это значит, прежде всего, изменить объект отнесения своего знания: с прежних объектов деятельности перейти на деятельность или кооперацию в целом, рассматриваемую как объект. Ведь первоначально знания или средства индивида, становящегося в рефлексивную позицию,

не могут быть иными, нежели те, которые были у него раньше, до того как он встал в эту позицию»<sup>11</sup>.

Таким образом, схема в целом должна включить обе выделенные формы существования менеджмента (см. Схему 6 ниже). Левый нижний квадрант пространства содержит ту же Схему 5, что мы анализировали выше. Для методологического анализа действительности управления принципиально важно выделить другую форму существования менеджмента – как выхода в рефлексию, на основе которой управление становится возможным (см. правый верхний квадрант пространства).



**Схема 6. Пространство методологических разработок в области управления компаниями**

<sup>11</sup> Г.П.Щедровицкий, «Заметки о понятиях «предмет» и «объект» //В сб. «Философия, наука, методология». – М., 1996. С. 603.

Мы обратились к методологическому понятию о рефлексии, чтобы показать, как с методологических позиций реконструируется действительность управления компанией и как, вместе с этим, «во весь рост» встает проблематика «объекта». Для выделения этой проблематики, мы (с учетом понятия о рефлексии приведенного в цитируемых заметках ГП) ввели правый нижний квадрант – «поле объектов отнесения». По сути, этот квадрант – предуготовливает необходимость обращения к кругу вопросов управленческой объективации, участие в ней СМД методологии с ее онтологическими схемами и т.п.

Пространство методологических разработок должно также учитывать и воздействия со стороны различных школ «управления и бизнеса», которые оснащают своими разработками (концепциями, схематическими средствами и образцами-кейсами) как режимы предметного функционирования, так и режимы рефлексивной переорганизации в деятельности менеджмента (левый верхний квадрант). Эти воздействия мы показали на схеме 7:

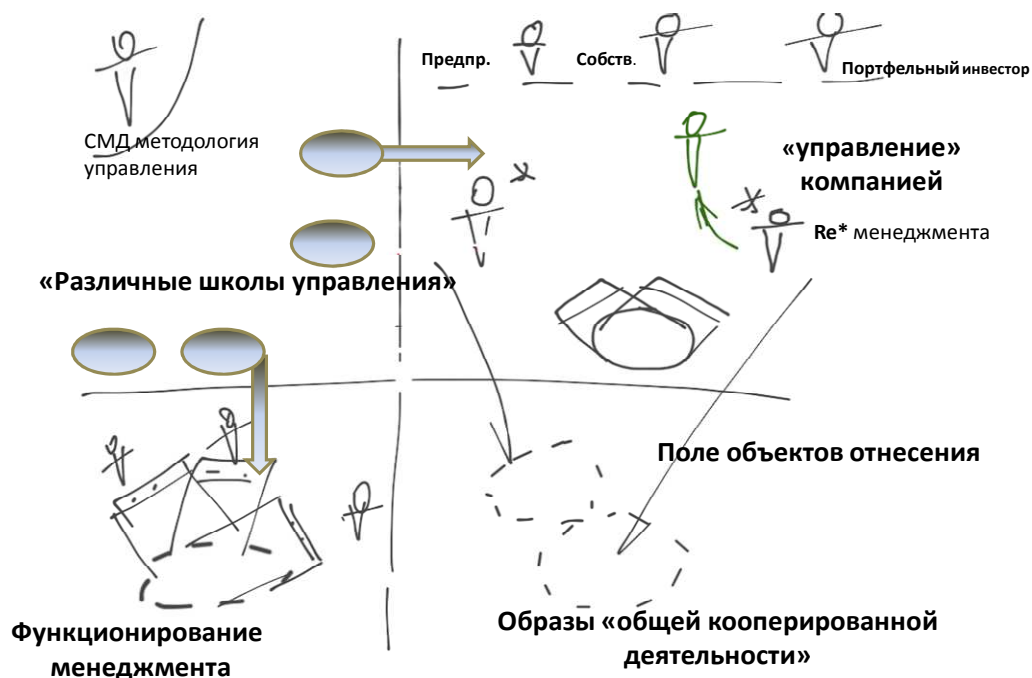


Схема 7

Здесь уместно вернуться к одному из программных тезисов, предложенных одним из авторов статьи, М.Г.Флямером, для работы семинара<sup>12</sup>: «Для СМД-методологии складывать и создавать сегодня свою школу управления значит оформлять и предлагать для управленцев-практиков рабочие объекты, выходя при этом на «рынок» объектно-онтологических предложений. Современный управленческий консалтинг (в лучших его проявлениях) силен выделением и наличием рабочих объектов (и обязательного, связанного с ними блока организационных техник). Созданы и работают связки «исследовательские программы – бизнес школы – консультационные фирмы», которые имеют сильные рыночные позиции».

---

<sup>12</sup> См. с. 11 настоящего издания.

**С.И.Котельников, К.Я.Нани**

**Диалог о практиках  
методологии и управления**

<b>Конс.</b> –	Консультант
<b>Мет.</b> –	Методолог
<b>Орг.</b> –	Организатор
<b>Пс.</b> –	Психолог
<b>Сем.</b> –	Семиотик
<b>Соц.</b> –	Социолог
<b>Упр.</b> –	Управленец
<b>Фил.</b> –	Философ

**Знакомство**

**Орг.** Мы собрались во исполнение следующего замысла: обсудить ситуации взаимодействия методологических и управленческих практик и наметить проблемы, цели и возможные плацдармы развертывания этих ситуаций. Мы не будем здесь судить о проблемах управления самих по себе ни в бизнесе, ни в госуправлении, в том числе: о бегстве капиталов, о том, что владельцы бизнеса строят разнообразные пирамиды и готовы продать дело, если им предложат хорошую цену, о том, что управленцы и предприниматели жестко контролируют свое дело (только 20% делегируют ключевые полномочия подчиненному менеджменту), о замедлении спроса и снижении

денежного потока, о коррупции, которая почти не волнует крупный бизнес, научившийся эффективно взаимодействовать с бюрократией, о недоверии к рублю, об инвестициях, инновациях, модернизации и т.п. и т.д.

Истоки нашей темы в другом. Методологи озабочены ростом барьеров между своими практиками и практиками управления; может показаться, что эти барьеры детерминированы вышеперечисленными болезнями, однако, я считаю, что последние сами являются следствием не очень ясных причин. Упомянутые барьеры – не последние среди этих причин по значимости. Несмотря на то, что доля методологов в консалтинге на разных уровнях госуправления и бизнеса не уменьшается, их влияние не растет; нет значимых для тиражирования образцов взаимодействия методологов и управленцев. А ставки и надежды методологов, как известно, были достаточно высоки.

**Мет.** Аффилированность консультантов-неметодологов в бизнес и госструктуры растет быстрее, их представления и язык более адекватны ситуациям формирования заказа.

**Конс.** Язык методологии – это притча во-языще. Кто его понимает?

**Сем.** Понимать можно и смыслы, а проблема состоит в понимании содержания и значений языка методологии, без чего заказчик подобен слепому. Честно говоря, я не вижу, как это можно сделать. Сами методологи, видимо, отказались от трансляции, есть даже точка зрения, что она невозможна по отношению к практике управления. Продолжается штучное многотрудное выращивание методологов с необходимым освоением не только семиотического, но и логического, и онтологического планов. Если, наконец, стал методологом, то зачем тебе превращаться в управленца? Впрочем, кое-где есть разработки по оперативной семиотике, и недавно появились исследования по генезису собственных схематизмов.

**Орг.** Можно ли сделать вывод, что:

- ситуации формирования заказа в плане языка и представлений управленцев проще глубинной сути проблем в управлении;
- нужно говорить о барьерах между языками плюс представлениями, функционирующими в клубе заказчиков на консалтинг, а о барьере между практиками нужно говорить, как о следствии?

**Конс.** Действительно, ОДИ частично преодолевали языковой барьер, но они редко доводились до выполнения заказов. Методологи на ОДИ доходили до глубинных проблем, а заказчику нужны сиюминутные решения.

**Мет.** Это верно, приходится ждать пока задачи перестают решаться, и ситуация становится тупиковой, а это редкость. Нефть и газ то еще есть.

**Орг.** Значит, если считать ОДИ одной из главных практик методологии, то барьер между методологическими и управленческими практиками – не следствие, а находится в одном ряду с языковым барьером. Тогда с какого барьера нам нужно начать?

**Конс.** Лично я не понимаю, почему методологи не могут говорить с заказчиком на его языке и по поводу его задач, временно жертвуя высокими материями. Амбиции заели.

**Фил.** Если суть никому была не нужна, то почему она вдруг должна стать кому-то нужной? Методологи в ОДИ замахивались на развитие потенциального заказчика до его соответствия сути, но это слабо получалось. Формат ОДИ не годится для трансляции, о которой говорил Семиотик.

**Пс.** Методологи брезгуют работать с мотивацией. В первых играх была исследовательская составляющая, причем изучались и психологические аспекты игры, а потом всё это исчезло.

**Соц.** Это опять сказка про белого бычка. Психологи заняли рынок консалтинга мотивационными тренингами, и перегородили



путь к подлинным проблемам. Как будто мотивированный персонал может сам с ними разобраться.

Заодно тренинги посеяли у заказчиков иллюзию, что мотивацию можно вырастить в тренингах, например, в тренингах по командообразованию, а не в ходе решения реальных проблем, как и было на ОДИ. Если уж искать ошибки у методологов, то они в игнорировании механизмов социодинамики в коллективах заказчиков.

**Орг.** С одной стороны, если кому-то удалось занять рынок заказов, то это значит, что его язык и представления сошлись с языком и представлениями заказчика. Нужно понять, как формируется это соответствие. С другой стороны, если под реальными проблемами понимать т.н. «глубинные проблемы управления», о которых говорил Методолог, или суть, о которой сказал Философ, то хотелось бы понять на каком-то примере, как может происходить сдвиг в понимании заказчика от смыслов к сути.

**Мет.** Пример, на котором мы могли бы работать, должен быть, во-первых, модельным в том смысле, что мы здесь, как я понимаю, не можем обсуждать конкретный заказ. Во-вторых, он должен презентовать собой массовые случаи. В-третьих, быть очищенным от несущественных деталей. В-четвертых, содержать в себе потенции движения к сути.

**Орг.** Конечно. Нам нужен пример текста предложения консультанта, приемлемого для типового заказчика, и потенциально интересного для методолога. Я пригласил Управленца не в качестве конкретного заказчика, а в качестве понимающего и критика. Поскольку он пока молчит...

**Упр.** Мне все понятно.

**Орг.** Отлично. Можете ли вы помочь нам в выборе примера?

**Упр.** Можно попробовать, если Консультант меня поддержит.

**Конс.** Я готов.

## **Предложение и спрос на рынке управленческого консалтинга**

**Орг.** Итак, мы делаем попытку конкретизировать постановку задачи. А именно: берем прецедент приемлемого для управленца предложения от консультанта и начинаем искать в нем интерес для методолога, как можем, очищая от иных интересов, но, не упуская их из вида.

**Упр.** Вот выдержки из дайджеста консультанта, с предложениями, на которые есть спрос. Я сам такое покупал.

*«...лицензированный бизнес-консультант WISE (международная ассоциация предпринимателей...)...лауреат всероссийского конкурса «Лучший менеджер России...» в номинации «Торговля и потребительская кооперация». ...прошла обучение в США, Великобритании, Дании и является специалистом высочайшего класса в области человеческих ресурсов. В программе семинара: причина перегруженности руководителя и способы ее устранения; кто незаметно разрушает Вашу компанию и выживает продуктивных; как выйти из подчинения у своих сотрудников;...причины, по которым Ваши приказы не выполняются; почему люди не берут на себя ответственность; 51 способ имитации бурной работы сотрудников; как работать со «звездами», уникальными и капризными; фундамент построения настоящей команды; 3 уровня неденежной мотивации сотрудника».*

**Конс.** Это, действительно, довольно массовый и популярный набор услуг.

**Орг.** Давайте обменяемся мнениями, откуда идет спрос. В дайджесте описывается некий хаос в организации. Можно задаться вопросом: какие улучшения дают такие услуги? Из самого текста видны обещаемые результаты, но реализуются ли

они и в какой мере? Полагаю, что соответственно материалу об этом нужно спросить Психолога и Социолога.

**Пс.** Климат в коллективе улучшается.

**Соц.** Климат улучшается внутри уже сложившихся в коллективе группировок, которые затем с большей эффективностью продолжают разваливать компанию.

**Упр.** Применение рекомендаций облегчает мои разборки с менеджерами. Однако и социолог прав: они научаются извлекать для себя пользу часто в ущерб компании.

**Орг.** Приведите пример.

**Упр.** Когда наша компания стала разворачивать инфраструктуру розничных продаж, это затронуло интересы оптовиков, поскольку каналы проводки грузов были в их распоряжении. Они стали отдавать в розницу то, что не нужно им. Теперь я имею дело с двумя враждующими лагерями, в каждом из них сплоченность растет. Тренингами я пилил сук, на котором сижу. Благодаря взаимопониманию оптовики всегда найдут, как обойти самую изощренную нормировку распределения груза между оптом и розницей.

**Мет.** Здесь проглядывает мой интерес. Оптовая и розничная торговля в дистрибутивных компаниях и не только в них – это разные деятельности, в частности в них по-разному формируется ассортимент.

**Орг.** Из этого утверждения вы можете вывести какое-то предложение Управленцу? Понятно ли оно ему?

**Упр.** Пока нет: у меня и в рознице разные ассортименты.

**Мет.** Я говорю о разных процедурах формирования ассортимента. Из-за нестыковки процедур на одном грузопотоке начинаются конфликты.

**Сем.** Вот вам пример провала дельного предложения. Управленец видит ассортимент как набор вещей, потому что знает о единственной процедуре его формирования, которая приводит к вещам. А методолог видит несколько разных

процедур формирования, при этом ни слова, зачем они нужны управленцу, не говоря уже о том, что это за процедуры. У них разные объекты мысли. Я это вижу, поскольку замещаю их смыслы значениями, а управленец этого не видит и сразу пошлет подальше такое предложение.

**Конс.** О чем я и говорил.

**Сем.** Вы бы рассказали, почему заказчик клюет на ваши смыслы, подобные заложенным в этом дайджесте.

**Мет.** Господа, Организатор ясно сказал, что здесь мы не будем имитировать реальный заказ. Работать со смыслами я начинаю в рамках метода ситуационного анализа, отработанного, в том числе, на ОДИ.

**Соц.** Начинаете бесплатно? Видимо, заказчик думает, что ситанализ – это очередной тренинг. Тип продукта ему неясен, он просто соглашается развлечь коллектив и себя. Иначе не объяснить, как он допускает какого-то малопонятного говоруна к родному коллективу?

**Мет.** Почему же не ясен продукт? Даются рекомендации.

**Сем.** В каком языке? Вот есть конфликт между оптом и розницей. При чем здесь ассортимент?

**Орг.** Одну минуту. Вы признали, что в приведенном дайджесте можно работать со смыслами, а не значениями. Если Методолог утверждает, что он умеет работать со смыслами, продвигая заказчика к своим интересам, пусть покажет, как это можно сделать на примере дайджеста. Заодно поясните, почему интерес к ассортименту является методологическим интересом, а не интересом другого профессионала.

**Мет.** Хорошо. А насчет ассортимента я действительно сказал не к месту. Это наш внутренний язык и понятие, пока не вошедшее в культуру. Что не исключает знакомства коллектива заказчика с ними по мере разворачивания проектных работ. Почему тема ассортимента оказалась в горизонте методологических интересов, ясно из протоколов ОДИ 1 (1). Как верно заметил семиотик,

ассортимент не является набором вещей, а чем он является, до 1979 года никто не знал, поскольку на Западе ассортиментом не занимаются, там спрос определяется рынком и стандартами потребления. Т.е. это была проблемная тема и пока остается таковой, поскольку у нас нет ни рынка, ни стандартов, ни ассортимента. Мы работаем с этой проблемой в деятельностном подходе (5), при проектировании ассортимента приходится распределчивать и перепредмечивать представления менеджеров.

**Орг.** Хорошо, пока что вы обосновали методологичность ссылкой на проблемность и на деятельностный подход. Но оказывается, что Вы проектировщик. Вы проектируете, а коллектив знакомите с понятиями? Зачем?

**Мет.** Мы не проектируем, а иницилируем проектные работы с участием топ-менеджеров, организуем и оснащаем их средствами, в том числе, понятиями. Зачем проектировать самим, чтобы потом внедрять?

**Орг.** Значит, Вы организатор проектирования и не кóсите под консультанта?

**Мет.** Методолог перемещается по позициям. Но давайте по порядку. Я подготовил схему организации работ, т.н. «верстака». Взгляните (рис.1 ниже).

Ядро верстака состоит из двух площадок: строительной и площадки «возведения объекта» или шага оптимизации (развития) деятельности. На строительной площадке работает консультант, на оптимизационной – оргпроектировщик. Переход из позиции консультанта в позицию оргпроектировщика связан с принятием ответственности за проектное решение, варианты которого готовятся на стройплощадке с участием топ-менеджмента (на схеме «эксперты»). Соответственно, различается (по употреблению на разных площадках) статус средств, мобилизуемых консультантом и оргпроектировщиком. Для формирования проекта организации работ (ПОР) на стройплощадке используются схемы ситуационных анализов,

сценариев, оргсхемы рефлексивной кооперации. Для оргпроектирования применяются оперативные типологии (типологии ситуаций и состояний, соотнесенные со организационно-оперативными схемами и графиками операций), понятия, онтологические картины, схемы объектов, системные схемы подготовки персонала, мотивации и карьерного роста и пр.

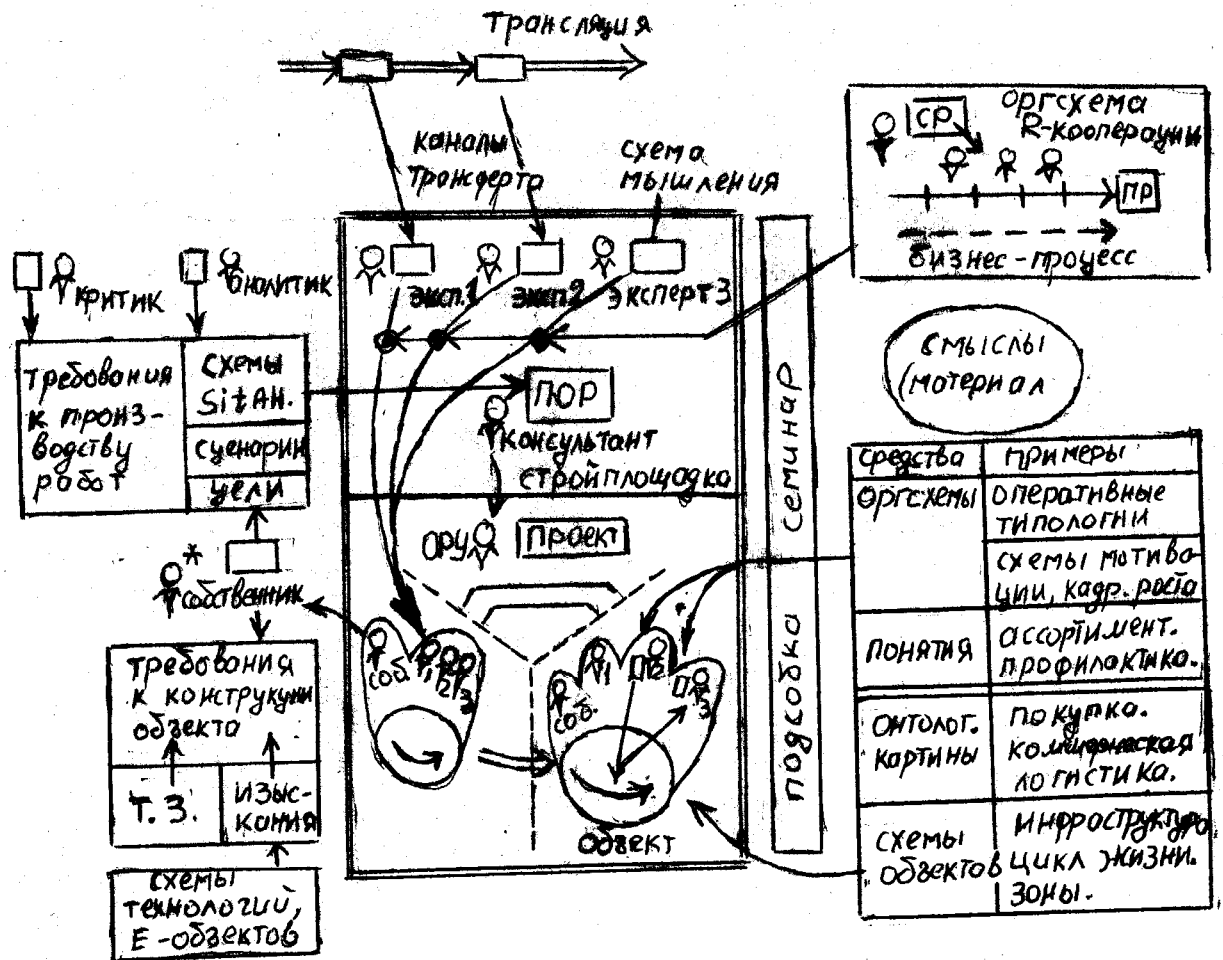


Рисунок 1. Верстак

## Конфликты

Орг. Хорошо, про организацию работ что-то прояснилось. Можно ли вернуться к заявленной работе со смыслами и продвижению заказчика к сути?

**Мет.** Дело в том, что смысловой хаос в коммуникации и поведенческие конфликты в компании, которые декларируются в дайджесте, – это во многом эффекты некоординированного применения средств мышления и деятельности разных профессионалов («эксперты» на рис.1). В несоразмерности средств основная причина конфликтов, а не в недостатках людей или неудачной структуре команд.

**Упр.** Звучит таинственно, хотя идея вроде бы понятна.

**Сем.** Говорилось о смыслах в заказе и о работе с ними. Вы же почему-то перешли к смысловому хаосу в компании и связали его с конфликтами. Как можно контролировать вашу мысль по значениям?

**Мет.** До введения значений нужно упорядочить хаос, – на ситуационном анализе. Во-первых, высказывания приписываются не должностям, а фактическим деятельностным позициям. Если для последующего анализа ситуации этого недостаточно, например, по причине отсутствия средств (значений, понятий, схематизмов и пр.), то нужно выявить противоречия в коммуникации и соотнести их с феноменологией конфликтов, или, проще говоря, найти речевое выражение деятельностных конфликтов. Значения терминов вводятся для фиксации значимых конфликтов, а для таковых имеется критерий: обе (все) стороны конфликта правы, действуют в интересах компании, тем не менее, происходит дезорганизация с серьезными последствиями.

**Сем.** Например?

**Мет.** Например, в сети специализированных магазинов «Двери» продавец скрывает от покупателя дефекты двери в расчете на то, что они тому покажутся незначительными, а установщик двери, наоборот, указывает клиенту на дефект с тем, чтобы избежать потерь компании на гарантийном обслуживании. Затем он, как может и хочет, втягивает клиента в переговоры на предмет разумного компромисса и т.д. Конфликт между

установщиком и продавцом начинается в случае срыва переговоров и предъявления клиентом претензий магазину. В конфликт втягивается начальство и начинается слабо нормированная и затратная суэта гарантийного обслуживания. Но главные потери компания несет в плане имиджа.

**Сем.** По критерию значимости в вашем смысле этот конфликт проходит. Но я не вижу значений в формулировке противоречия.

**Мет.** Сейчас увидите. Можете ли вы ввести значение термина «дефект» или понятие дефекта?

**Сем.** Разве в этом есть необходимость? По-моему, дефект и в Африке дефект. Какой-нибудь скол или перекося полотно двери.

**Мет.** Сейчас необходимость появится. Вот реальный случай. Установщик замечает, что клиент подозрительно присматривается к пятну на стекле двери. Пытаясь стереть его, мастер понимает, что стекло испорчено. Тогда он предлагает хозяину заменить стекло, если тот сбегает в ДЭЗ к стекольщику и вырежет по размеру. Хозяин, убедившись, благодаря мастеру, в неустранимости дефекта, упирается и требует гарантийной замены двери, поскольку стекло имеет рисунок. Дело доходит до заведующего розничной сетью. Тот на всякий случай перед снятием двери на замену присылает стекольщика, который тряпочкой с растворителем за минуту стирает пятно.

Теперь вопрос: был дефект или его не было? Стекольщик и продавец утверждают, что не было, а установщик, что был, поскольку определять нужный растворитель для пятен – не его компетенция.

Ясно, что ответ, был дефект или его не было, а также что именно именовать дефектом, зависит от квалификации установщика: кто-то может устранить перекося двери при установке, а кто-то не может. Но продавец не может знать, кто и что именно может и захочет и кто именно явится на установку двери, поскольку у установщиков свой график выходов. Дефект,



следовательно, не является атрибутом двери, а есть эффект неправильной кооперации разных специалистов.

**Орг.** Оригинально. Хорошо, по понятиям вы почти отбились, а в чем состоял проектный замысел в данном случае? И насколько этот анекдот с пятном показателен, иначе говоря, может ли он трактоваться как типовой?

**Мет.** В любой компании имеется специализация и разделение труда, а значит, если нет реализованного проекта рефлексивной кооперации специалистов, будут и конфликты.

**Пс.** Опять методологический воляпук. А почему нельзя сделать проект мотивации?

**Мет.** Обычно мотивация связывается с рабочим местом, а здесь ситуация хаотического взаимодействия разных специалистов. Если же вы имеете в виду мотивационную систему, т.е. мотивацию, связанную с системой деятельности, то предварительно должна быть организована уже помянутая рефлексивная кооперация.

**Орг.** Хорошо, рассказывайте, что это такое. И почему нельзя обойтись хорошими должностными инструкциями.

**Фил.** Перед примером вы говорили о некоординированном применении средств мышления разными профессионалами. Про раскоординацию деятельности вроде понятно, но в приведенном примере нет ничего про мышление специалистов, насколько я вижу.

**Пс.** И еще один вопрос: зачем на ситанализе инициировать конфликты и обострять их вплоть до противоречий, почему нельзя сразу приступить к проектированию этой вашей рефлексивной кооперации?

**Мет.** Можно, если мы сразу видим суть. Но объективация противоречий все равно нужна, поскольку нужно убрать у коллектива иллюзию невероятной значимости человеческих конфликтов, в которую вашими стараниями он верит. Можно сказать, что это один из барьеров между методологическими и

оргуправленческими практиками, который приходится преодолевать. Не поймите меня так, что конфликты вообще не значимы, что нет психологической несовместимости и пр. Все это чрезвычайно важно, но заниматься конфликтами и несовместимостью в условиях неправильной организации деятельности – это, по меньшей мере, странно.

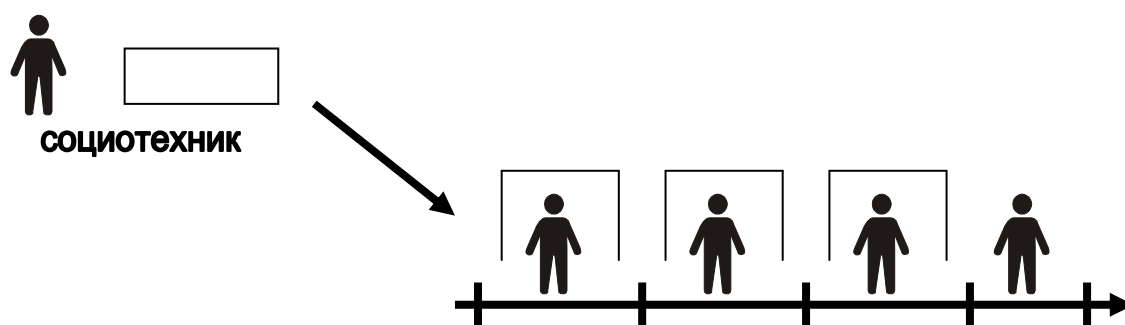
Можно ли проектировать самим? Если мы сами все спроектируем, то потом столкнемся с барьерами внедрения. Нужно делать иначе: через ситанализ вовлечь менеджмент компании в проектирование.

Больше вопросов нет? Перейдем к вопросам о рефлексивной кооперации и несоразмерности средств мышления специалистов.

## Рефлексивная кооперация

Схема рефлексивной кооперации (рис. 2) приведена в (1).

Разделения целого деятельности на части и связывания их технологом в кооперацию должностными инструкциями (нижняя часть схемы) недостаточно для бесперебойного функционирования целого. Нужны специальные управленческие средства (от социотехника на рис. 2) для организации процесса взаимодействия.



**Рисунок 2. Схема рефлексивной кооперации**

Из примера про пятно видно, что организатор установки двери должен заранее знать о типе фактора, способного дезорганизовать коллективную деятельность, чтобы выбрать или адаптировать квалификацию установщика. В свою очередь, продавец должен выбрать такой тип извещения организатора о возмущающем факторе, который соответствует возможностям опережающей адаптации.

Вхождение в такой режим взаимодействия достигается специальными оргуправленческими средствами, а именно: типологией возмущающих факторов или ситуаций, с которыми встречается продавец и далее имеет дело установщик, а также набором символов, соответствующих выделенным типам, и обеспечивающих сопровождающую рефлексивную реакцию организатора установки дверей. Оба средства не привносятся извне, а формируются проектной группой с участием топ-менеджеров компании.

Возьмем случай посложнее. По зонам деятельности (в разобранный выше примере – это зоны продавца и установщика) передвигаются не двери с сопровождающими документами рефлексивной кооперации, а поток грузов для дистрибутивной компании. Как и дверь, движущаяся от склада через продавца к установщику, партия груза по мере продвижения от производителя проходит через разные типологические «состояния» (аналог ситуаций в кейсе про двери), требующие взаимодействий разных групп специалистов. Своевременное подведение под тип и номинация состояния груза – это весьма ответственная операция, запускающая ряд рефлексивно связанных действий разных специалистов, от которых зависит объем издержек компании. Например, прибытие груза на таможенную службу включает счетчик штрафов за задержки, за которые отвечает логист. В то же время своевременная, с точки зрения логиста, оплата растаможки может нарушить оптимальность кредитной тактики финансиста, считающего, что экономия на

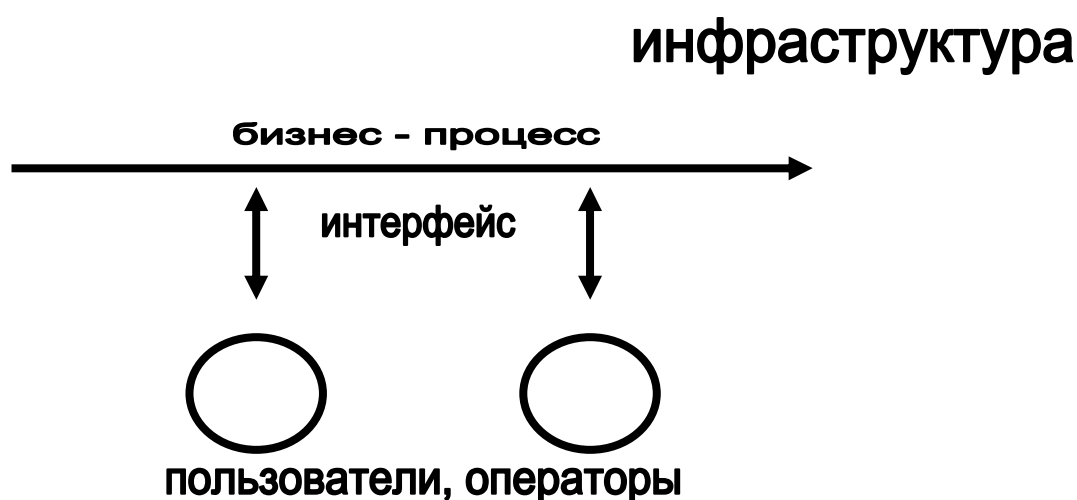
штрафах не оправдывает потерь на внеплановом кредите. Со своей стороны, логист может апеллировать к букве и духу соглашений и отношений с таможней, к срочности заказов потребителей груза и т.п.

**Фил.** Правильно ли я понял, что типология состояний груза и нормативные схемы взаимодействий специалистов, привязанные к каждому типу, – это и есть средство управления (рис. 2)?

**Мет.** Совершенно верно. Регламентация производственного процесса (движения двери, партии груза, функционирования производственной линии и т.п.), отнесенная к рабочим местам разных специалистов, недостаточна, что и провоцирует сбои их взаимодействий.

**Фил.** Простите, а что же является объектом управления: взаимодействия специалистов или производственный процесс? Из рис. 2 это не ясно.

**Мет.** Рис. 2 – это организационная схема. Чтобы ответить на ваш вопрос, посмотрим на другую схему, на обобщенную схему объекта управления (Рис. 3).



**Рисунок 3. Инфраструктура**

Как видите, на схеме зафиксированы сразу три группы процессов. Кроме уже названных вами: производственного процесса, или регламентированного бизнес-процесса (горизонтальная стрелка), взаимодействий специалистов по поводу событий в производственном процессе (группа вертикальных стрелок названа «интерфейсом» по терминологии, принятой в практике проектирования интерактивных информационных систем и в языке описания инфраструктур, в (2) употребляется термин «ассимиляторы»), имеются еще и автономные действия специалистов, регламентируемые инструкциями для рабочих мест (обозначены овалами). Весь объект управления назван «инфраструктурой», что отличается от принятой номинации такого объекта – «сеть» (2), где в инфраструктуру сети пользователи не входят. Для рассуждения эти отличия сейчас несущественны, в том числе, на материале нашего примера дистрибуции.

**Фил.** Значит, управлению подлежат три процесса?

**Мет.** Да, В нашем случае, это, как минимум, тройная процессуальная структура. Обращаю ваше внимание, что это можно усмотреть и из организационной схемы (рис. 2), т.е. модификация оргуправленческих средств (в данном случае введены средства взаимодействия специалистов) меняет объект управления. У нас «в объекте» появился дополнительный процесс – взаимодействие специалистов.

**Упр.** На схеме специалисты не связаны.

**Мет.** Это тонкий и важный момент, схема тут «не ошиблась». Дело в том, что введение средств организации рефлексии (ср. типологии в примерах выше) позволяет отказаться от непосредственного взаимодействия специалистов и в некоторых случаях – от коммуникации (например, за счет компьютерного сопровождения с интерактивными табло, на которые выводятся онлайн типологические состояния грузов и другие их оперативные реквизиты). Более того, сам термин

«взаимодействие» теряет смысл (его значение, заимствованное из механики, нам не подходит). Дело в том, что любое действие специалиста, благодаря общим средствам организации рефлексии, подсказывает другим специалистам допустимый диапазон и возможное содержание их реакций и собственных действий. Возникает гетерархия предмета общего пользования, в котором нет нужды обращаться к начальству за разрешением конфликтов.

Хочу обратить ваше внимание на одну особенность объекта «инфраструктура». Если средства управленца фокусируются на одном из трех процессов, два других приобретают относительную «независимость». В данном случае, акцентируются средства взаимодействия (интерфейса), а процессы на рабочих местах автономизируются. (Этот постулат: возможность «перегиба» управляемой системы в нужном месте и акцентировки рефлексии управленца – есть и в понятии управления в ММК, в так называемой «организационно-технической системе», ОТС. В статье (2) это не учтено, что сказалось на конструировании и натурализации понятия и парадоксов об управляемости-неуправляемости сети. С тем же связана и неопределенность в указании на объект управления: сеть или инфраструктура, см. выше).

Здесь можно сослаться на пример инфраструктуры: вы не станете включать прибор с напряжением питания 127 вольт в розетку сети 220 вольт, а если включите, то перегорит ваш индивидуальный предохранитель, другие пользователи этого даже не заметят.

**Упр.** Какая-то вычурная аналогия.

**Мет.** Хорошо, давайте обратимся к другому примеру. В небольшом западногерманском городе действует инфраструктура ночного такси со следующим технологическим принципом: зеленый огонек должен быть виден всякому вышедшему из любого ресторана, бара и пр. Этот принцип, как управленческое

средство, обеспечивает безопасность ночного движения, блокируя желание подвыпивших водителей сесть за руль. Если огонька не видно, посетитель должен зафиксировать со свидетелями этот факт кнопкой авторизованного интернет сигнала в мэрию и может садиться за руль, – с этого момента ответственность за последствия возможной аварии с ним разделяет таксомоторная компания. Определенное количество таких сигналов дает мэрии право лишить таксопарк лицензии, а если мэрия либерально отнесется к таким нарушениям, то мэр может потерять на выборах часть электората.

Это пример функционирования инфраструктурно-институционального комплекса, в нем, кроме элементов инфраструктуры (обслуживание такси как бизнес-процесс, информационный интерфейс, связывающий кооперантов и рабочие места участников), имеются развитые институциональные составляющие (избирательные технологии, судопроизводство). В примере видны намеченные нами принципы рефлексивной кооперации: оперативные средства организации рефлексии кооперантов (общезначимый способ фиксации состояния ночного обслуживания города таксопарками, стандартные способы реагирования участников кооперации), предмет общего пользования (безопасность ночного движения).

**Фил.** Вы сказали, что оргуправленческие средства меняют объект управления. В вашей схеме верстака (рис. 1) это тоже зафиксировано: объект (видимо, деятельность консультируемой компании) меняется. Это простое изменение или шаг развития?

**Мет.** В понятии ОТС объект управления (управляемая система) наделяется рефлексией, которая поддерживается специальными средствами из управляющей системы. Эта оснащенная рефлексия и является механизмом взаимодействия специалистов управляемой системы, или, переходя на новый язык, механизмом их рефлексивной кооперации. В приведенных примерах, происходит оптимизация взаимодействий. Произойдет

ли шаг развития всей процессуальной структуры: производства, рефлексивной кооперации и рабочих мест, зависит от многих факторов, в том числе, от предлагаемых управленцем (оргпроектировщиком) средств рефлексивной кооперации.

Пока можно сказать две вещи. Первое: развитие возникает там, где средства рефлексии позволяют всем специалистам «видеть» целое (объект управления) за пределами производственного процесса и рабочих мест. Второе: рефлексивная кооперация с ее эффектами гетерархии и появлением предметов общего пользования является необходимым условием перехода к развитию. Другие необходимые условия и факторы развития мы обсудим дальше.

В примере с ночным такси можно было бы говорить о развитии деятельности таксопарка, если бы последний был инициатором проекта такой инфраструктуры с участием муниципальной власти и населения, т.е. сам вышел бы за пределы собственного бизнеса к иному кооперативному целому.

Кстати, этот пример позволяет указать еще на один барьер для взаимодействий методолога и управленца: на дефицит субъектов развития в России. Ни бизнес, ни государство на разных уровнях власти, ни население в силу многолетнего дефицита опыта и средств самоорганизации и самоуправления, – все они таковыми субъектами пока не являются (3).

**Фил.** Когда же, наконец, мы услышим про некоординированное мышление специалистов?

## **Иерархические и гетерархические конфигураторы**

**Мет.** Да, пожалуй, можно перейти к мышлению специалистов. Для этого от случайных фигур специалистов в наших примерах нужно перейти к обсуждению роли ключевых профессиональных позиций, участвующих в бизнесе и управлении. Поскольку мы пока в основном апеллируем к опыту



реорганизации бизнеса, остановимся на следующих позициях: инженер, маркетолог, логист.

Базовой схемой организации мышления инженера является схема потока, или на категориальном языке: схема «процесс – продукт». Инженера не учат иметь дело с взаимодействиями, не дают средств работы в кооперации (рис. 2). Этот дефект инженерного образования исторически компенсируется позицией технолога, которая появилась в трудах американских теоретиков менеджмента в начале прошлого века. Нужно сказать, что российское инженерное образование начала века тоже давало свой компенсатор: схема мышления «процесс – продукт» дополнялась скрупулезным вменением понимания необходимости привязки инженерных конструкций к процессам их употребления. В этом смысле российский инженер фактически был проектировщиком. Затем, когда вся страна стала превращаться в гигантскую сеть взаимных поставок по указкам Госплана, это понимание стало ненужным. Инженеры в старом понимании исчезли. Теперь возврат к системной инженерии для нас является проблемой и еще одним барьером для взаимодействия методологических и управленческих практик. Как известно, лишь в 1972 году вышла книга Д.Гвишиани (4) о западном менеджменте, но в ней отсутствуют темы взаимодействия, рефлексивной кооперации и конфигурирования схем организации мышления профессиональных позиций. Заимствования не идут нам на пользу. Последствия узко понимаемого инженерного подхода к бизнесу можно наблюдать в массовых феноменах асимметрии продаж и покупок: продается не то, что покупается, и наоборот: покупается не то, что продается (5).

Перейдем к следующей позиции – маркетолога. Его базовой схемой мышления является схема «организм – среда». В массе учреждений бизнеса, особенно имеющих дело с т.н. «услугами», т.е. вплотную сталкивающихся с ситуацией потребителя,

инженерная схема «процесс – продукт» в техниках продаж не работает. Это происходит потому, что техники продаж по такой схеме представляют покупателю потребительские (функциональные) свойства вещей и услуг (т.е. инженерный замысел вещи или результата услуги как наполнения некоего функционального места) в отрыве от деятельностной ситуации покупателя (5).

Поставим вопрос о способах конфигурации схем мышления маркетолога и инженера. Маркетолог, в отличие от продавца, применяет специальные средства вменения потребности в услуге и, таким образом, блокирует отказ от покупки (5), обеспечивая продажу инженерного продукта. Эти средства вменения создают виртуальную среду обитания потребителя, которая замещает его ситуацию и провоцирует сиюминутную потребность. Ясно, что маркетолог «от имени» своих средств предъявляет требования к продукту инженера, и таким образом надстраивается над ним; средства маркетолога начинают регулировать деятельность инженера.

Компания «Икеа» сделала радикальный шаг в этом направлении, убрав из торговых залов продавца. Продавца повсеместно учат «обрабатывать» покупателя по пятиступенчатой потоковой схеме, для чего внимание покупателя в начале обработки нужно привлечь к конкретной вещи, тем самым, превратив его в «исходный материал» обработки. В «Икеа» покупатель как «обрабатываемый материал» сам проходит сквозь ряд имитаций жизненно важных для него сред с товарами, не имея возможности сменить маршрут, и в каких-то из них происходит «резонанс» с его потребительской ситуацией. Это пример конфигуратора, который реализует надстройку деятельности маркетолога над деятельностью инженера, конструктора вещей и других смежных профессий.

В 20 веке на Западе под давлением маркетинга средовой и статусный дизайн вытеснил конструирование вещей. В России

эту позиционную трансформацию вначале поняли «инженерно», как появление «технической эстетики» вещей, а в 90-е годы у нас начался гипертрофированный рост рынков знаковых вещей, имитирующих социальный статус покупателя.

Теперь о логисте. История логистики в 20 веке связана с попытками надстройки над другими кооперантами, в том числе, над инженером и маркетологом. Логистика в последней трети 20 века переросла из логистики ресурсов в дисциплину по сборке-разборке технологических линий, включая кадровый менеджмент и типовые схемы организации.

Итак, в 20 веке в западном менеджменте появился ряд профессиональных позиций и дисциплин, претендующих на решение проблемы рефлексивной кооперации за счет перехвата мест в распорядительной иерархии. Этот процесс продолжается, число конкурирующих позиций растет, появляются соответствующие дисциплины в системе подготовки кадров; тем временем в российском бизнесе и управлении усиливается хаотизация взаимодействий в результате несистемных заимствований на Западе разнообразных средств.

**Упр.** И вы предлагаете решение?

**Мет.** Мы предлагаем чистить «авгиевы конюшни» сравнительно простой «метлой»: схема инфраструктуры (рис. 3), например, покрывает значительное число ситуаций в бизнесе и управлении. В инфраструктуре каждый из профессионалов может мыслить и действовать, оставаясь при своих средствах и схемах мышления, не нуждаясь в обращении к иерархии руководства. То есть инфраструктура является гетерархическим конфигуратором.

Действительно, ранее я сказал, что акцентировка управленческой рефлексии и средств на взаимодействии (на интерфейсе) инициирует автономизацию процессов в рабочих местах. Посмотрим, например, как инженер может выйти из-под иерархии маркетолога, не разрушая функционирования инфраструктуры. Для этого маркетолог должен временно снять

рабочую нагрузку продаж с бизнес-процесса (и с покупателя): тогда инженер может обеспечивать «рекреационное» поведение покупателя как «продуктивное». Для системной инженерии, предпринимательства в ситуациях, где базовый бизнес процесс (рис. 3) не несет непосредственной продуктивной нагрузки, оставаясь, тем не менее, в рыночной среде, мы предлагаем специальное средство: схему презентации (5).

**Орг.** Скажите, пожалуйста, эти средства и эта «чистка», как вы выразились, видимо, оптимизируют и бизнес, и в какой-то мере управление? И тем самым, снимут барьеры между методологическими и управленческими практиками?

**Мет.** Это не просто оптимизация. Чистка вплотную подводит управленца к развитию. Например, при рефлексивной интеграции оптовых дистрибутивных сетей с розничными последние должны дополнять свои функции продаж и залогового имущественного комплекса (обеспечивающего кредитные пирамиды опта) радикально новой функцией организации покупок, в которой покупатель приобретает деятельностную активность (5) и, следовательно, становится потенциальным участником рефлексивной кооперации.

В масштабе страны чистка обнажит глубинные проблемы, искомую суть, закрытую сейчас консультационным шарлатанством.

**Орг.** Вот как? Я полагаю, Вы нам об этих проблемах скажете?

**Мет.** Попробую.

## **Регион и страна**

В статье (2) проводится мысль о соразмерности объемов понятий «инфраструктура» (сеть) и «регион». Пример с ночным такси хорош как иллюстрация к этой мысли, хотя такая иллюстрация является не очень адекватной, так как размер

западногерманского городка не равен региону. Не ясно, можно ли устроить ночное такси во всей Германии, поскольку проект опирается на местные институты и образ жизни. Не ясно также, могут ли региональные и страновые проекты «рефлексивной кооперации» быть только инфраструктурными и институциональными.

По-видимому, мода на проектирование территориальных кластеров, заимствуемая методологами, мода на институциональную проблематику саму по себе или применительно к задачам, не затрагивающим практик управления, являются симптомами дефицита средств для управления и подходов к их методологической проработке.

Зададим вопрос по схеме (рис. 3): какое отношение к стране или к региону имеет базовый процесс инфраструктуры? Отсутствие опережающего ответа на этот вопрос приводит к страновым и глобальным кризисам. По одной из версий это привело США к кризису 1929 года, который в экономико-технологической и политэкономической действительностях осознается как кризис перепроизводства. Ответ пришлось давать президенту Рузвельту и его команде. Он воспользовался для преодоления кризиса базовым бизнес-процессом Америки – технологией массового производства и сбыта автомобилей заводов Форда и сформировал стратегический ответ на вопрос, зачем стране дешевый массовый автомобиль, который разваливается через два года эксплуатации. Ответ был таким: Америка должна стать страной мобильной рабочей силы для оперативного перемещения производств в места сбыта продукции. Из этого концепта автоматически следовал госпроект вывода страны из кризиса перепроизводства автомобилей и всего прочего: нужно строить дороги и придорожную инфраструктуру, строить их будут безработные за еду. Таким образом, для инженерно-технологической продукции был задан новый контур употребления, или, выражаясь языком

маркетинга, новая среда обитания мобильного среднего американца.

Именно в этот момент в США и происходит перехват управления маркетологами у инженеров и запуск рынков массовых потребностей, стандартов потребления и образов жизни. Еще в 1960-е годы большая часть американских семей жила в многоквартирных трейлерах, мигрирующих по стране в поисках работы. Автомобилестроение как инженерная деятельность и автомобиль как способ «рекреационного» поведения американца прошли свой автономный цикл развития (от игрушки аристократии до семейного дома на колесах) внутри рамочного социокультурного проекта. Следующий шаг проектирования среды для американцев Рузвельтом состоял во вменении социокультурного идеала этой среды: дома и парка автомобилей как мечты среднего американца. Когда послевоенная Япония перехватила мировое производство и сбыт автомобилей, в США был готов рамочный проект информационного общества, в котором нашлось место другой инженерной игрушке: компьютер занял досуг американца играми.

В то время, когда строилась одноэтажная Америка, запускалась голливудская фабрика грез и формировался полный цикл жизни «среднего американца» с встроенными стандартами потребления,<sup>1</sup> американские инженеры по заказу Советского правительства переносили потенциально устаревшие технологии автомобилестроения в революционную Россию. В то время, когда Рузвельт усиливал мобильность рабочей силы проектами

---

<sup>1</sup> При постановке задач управления представление о социокультурном проекте цикла жизни «среднего жителя страны», к которому в США привязана прожективная рефлексия множества деятельностных позиций и профессий, может конкурировать с представлениями об инфраструктуре и регионе; стремление к заимствованию средств такой рефлексии и к прожектированию на ее основе можно усмотреть в моде на рассуждения о «среднем классе».

кредитования и финансово-рыночной конвертации имущества, Россия прикрепляла рабсилу к производству, компенсируя дефицит ее мобильности Гулагом, инженерными «шарашками», закрытыми городами, колхозами и комсомольскими стройками. Это стало залогом будущего выигрыша СССР войны у Германии и проигрыша США гонки за мировое господство в послевоенные годы. С одной стороны, это был собственный проект страны, в ориентации на ожидаемую «войну моторов» инженерных держав, а с другой стороны, в стратегической перспективе, это оказалось модернизационным, догоняющим заимствованием, которое нужно было пересматривать еще до завершения цикла жизни проекта индустриализации, а лучше – закладывать следующий проект до начала его реализации.

**Орг.** Господа, мы прерываем встречу, нас просят освободить помещение.

**Мет.** Одно оптимистичное замечание напоследок. Кризис глобализации, основанной на победах в конкуренции за перехват мест в распорядительной иерархии в мультипрофессиональной среде (сейчас на вершине «власти», как известно, находятся спекулянты «информационного общества» и коммерческая логистика), дает надежду на возможный рывок России. Поэтому я вижу продолжение своей работы в разработке средств рефлексивной кооперации «местного масштаба», а нашему семинару стоит готовить средства масштаба страны.

Я в начале нашей встречи упоминал в качестве примера о понятии ассортимента как о специфическом средстве управления для постсоветской ситуации. Нам нужен набор таких средств (понятий, схем объектов управления разных уровней, вариантов предметных конструкций и пр.) для нашей ситуации.

### Использованная литература

1. Щедровицкий Г.П. ОДИ 1. Организационно-деятельностные игры. // Сост. А.Пископпель, В.Рокитянский, Л.Щедровицкий. М.: Наследие ММК, 2006. – 720 с. С .297.
2. Копылов Г.Г. Регион-сеть и региональные программы. Кентавр, № 9. <http://www.circleplus.ru/archive/n/9/009КОРО>
3. Зендриков Ю.М., Котельников С.И. Социокультурная сфера: проблемы и опыт реформирования. // Инновации в общественной сфере. Труды Института системного анализа РАН. Том 34, М., 2008. С.149-178.
4. Гвишиани Д. М., Организация и управление, 2-е изд. М.: Наука, 1972. – 536 с.
5. Котельников С.И., Нани К.Я., Ракитина И.В. Покупка. <http://www.odn2.ru/bibliot/pokupka.html>



**Р.Н.Гиренко**

## **Лаборатория мысли**

*Разрыв между формами традиционной жизни и характером жизни повседневной приближается к точке духовной шизофрении.*

*(К. Гири. 1968 год. О ситуации в независимом пост-колониальном Марокко)*

*Будьте реалистами, требуйте невозможного.*

*(Ж.П. Сартр)*

В 1911 году классик японской литературы Нацуме Сосеки прочитал в одном из университетов курс лекций под названием «Развитие современной Японии», где вводит концепцию «вынужденного развития». Нужно отметить, что в то время Япония находилась в ситуации, очень напоминающей российскую. Он утверждал, что контакт страны восходящего солнца с западной культурой «сбросил ее с койки» и заставил осмыслить свою идентичность в «компании более сильной, следуя привычкам и манерам другого». По прошествии многих десятилетий уже запад пытается освоить японский кайдзэн, забыв о том, что это усовершенствованная версия выдвинутых Фордом и Демингом идей. Но это японцы, которые, перефразируя Белинского: могут смель свое суждение иметь. А

что же делать тем, кто не привык «жить по преданию и рассуждать по авторитету»? Видимо пытаться изобрести свой кайдзэн из имеющихся материалов. А в последних нет недостатка. И в первую очередь необходимо отметить школу философа и методолога Георгия Петровича Щедровицкого, в фонде имени которого с 2010 года начал действовать семинар «Управленческие и методологические практики».

Итак, для начала нужно понять, что это за формат такой – семинар. Тенденция объединения в малые группы появилась еще в 14 веке на территории нынешней Италии – так называемые кружки гуманистов( философы, богословы, поэты, художники, инженеры). В первую очередь это культурная автономия, диссонирующая с внешним миром. Эти люди жили, чтобы беседовать, они устранились, чтобы «отдаться искусству и свободе». Впоследствии, некоторые кружки переросли в научные общества, так называемые академии. Целое культуры того времени было представлено *pars pro toto* этими объединениями и не удивительно, что Ю.Лотман считал их распространенность мерилom развитости общества. Некоторые из них существуют до сих пор, храня свои традиции. Несколько позже, в 17-18 веках начали появляться салоны, образованные вокруг светских дам. Здесь практиковалось интеллектуальное равенство участников, в то время как в обществе преобладала максима «вежливость заменяет равенство» и повсеместная сегрегация сословий, мужчин и женщин. Если не заглядывать далеко, то достаточно вспомнить венский кружок и кружок Eranos, эти «незримые колледжи», выпестовавшие многих ученых и философов.

По существу кружки и салоны были и есть «лаборатории культурной жизни и способов общения». Они порождают новое культурное содержание, которое может быть интрадированно в общество через значительные промежутки времени при том, что *ad hoc* не востребовано. Интересна трактовка подобных объединений у Л. Гумилева, который именует их консорции (лат.

сообщество, соучастие). Участники консорции- это люди «длинной воли» и «общности судьбы». Таковыми, по Гумилеву, являются кружки, мафии, банды, секты. Такие группы зачастую перерастают в институционально организованные общности (авраамические религии, кружки гуманистов и т.д.) или распадаются еще при жизни их лидеров. Основное здесь то, что они являются рубиконом, пройдя который культура или цивилизация делает рывок в своем развитии.

Отдельно нужно отметить Московский методологический кружок, просуществовавший около 50 лет и положивший начало методологическому движению в Советском союзе, а затем в России и по всему миру. Собственно вполне закономерно, что организованный семинар проводится в стенах Фонда имени Г.П. Щедровицкого. Здесь необходимо отметить, что чисто методологический семинар в своей чистоте имеет свое особое организационное устройство, наработанный за длительный период инструментарий. Так же немаловажным, если не ключевым фактором, является авторитет лидера, который удерживает его целостность, программную и продуктовую направленность. О феномене ММК наличествует достаточно много методологической и философской литературы, в тоже время вопрос о транслируемости способов кружковой, семинарской работы в методологической среде все еще открыт. Накопленный за годы материал в виде стенограмм, аудиозаписей семинаров и игр содержит в себе неисчерпаемый потенциал как для методологической, философской, так и предметно ориентированной рефлексии. Это уже достояние малой и большой истории кружка. Тут уместен вопрос, который имплицитно возникал в работе семинара «Управленческие и методологические практики», даже несмотря на то, что последний позиционировался как неметодологический: насколько продуктивен и оправдан семинарский формат в наше время, повсеместно осмысляемое в предикатах с префиксом

«пост»? Действительно, сам факт участия в семинаре с прагматической точки зрения во многом напоминает известный анекдот про мужа, который говорит жене, что пошел к любовнице, а любовнице, что к жене, а сам ушел в библиотеку. Где здесь практика, практичность? Где здесь действенность действия, его актуальность? Действительно, а что сейчас актуально? И почему непременно намысленное содержание должно быть актуальным? Это ведь не актуальное искусство, перформанс, инсталляция, которые О.Генисаретский заслуженно относит к «спонтанным практикам», где активность «здесь-и-сейчас» и есть актуальность. Если не активно, то не актуально. Тут не нужно умозреть, все предельно овнешнено, выставлено на витрину, презентовано. Длинное-время заменено на массмедийное оптически-актуальное пространство. Выхолощена созерцательная практика, смотрение вглубь. Если раньше многое пытались осмыслить в метафоре человеческого организма, где все самое важное находилось внутри, в том числе и скелет, категориально соотносимый с понятием «структура», то сейчас функцию последнего принимает на себя хитиновый покров насекомого, оболочка, форма. И не зря у классиков постмодерна пользуется спросом образ насекомых. Таким образом, практична форма, соответственно практическое действие это оформление, декорирование. Собственно это повсеместно наблюдается. Например хозяйственная жизнь, где под обличающими аббревиатурами «ИБД» (имитация бурной деятельности), «ФДД» (фиктивно-демонстративная деятельность), «ХКЛПКВ» (хотели как лучше, а получилось как всегда) скрывается сутевая основа обозначенного феномена. Осмысленный в системных категориях он расклеивается на две оппозиционные системы управления, номинированные практикующим «управленцем плюс» Людмилой Голубковой как «Система 1» (характеризуется наличием иерархической структуры) и «Система 2» (ее отсутствием). Но если придерживаться системных

представлений, то отсутствие структуры низводит систему до состава. И, тем не менее, это система, но фундированная формой, а не структурой, где есть не содержание, а афункциональное содержимое. Основная нужность содержимого в заполнении внутреннего пространства, предоставленного формой. Причем атрибутивные свойства содержимого не настолько важны, как его объем, способность заполнять место. И действительно, что является самым ценным для крупной ставшей корпорации – сохранить свое лицо, как социально значимого элемента общественной системы. И тогда последняя будет стоять за не насмерть, дабы ее объемное содержимое (работники и их семьи, пенсионеры) не выплеснулось наружу. Отсюда ничем не оправданный на первый взгляд протекционизм, на поверку оказывающийся трезвым расчетом управляющих. То, что эти решения не релевантны «шагу развития», является трансцендентным для суверенов принимающих эти решения. И это также огромная проблема, ввиду того, что мыслить трансфинитно, проектно, абстрактно-нормативно сейчас большая роскошь. Во многом по этому, концепция государственного устройства М.В.Раца может быть квалифицирована только как утопия. Переделывать мегамашину, в то время когда она мчится на полном ходу, не есть заманчивая перспектива, и, дабы принимать подобные решения нужно мыслить не машиной, а ее возможностями и ее адекватностью. Но как показывает общественно-историческая практика, перманентное состояние спасения «Автоваза» операционально понятней и финансово эффективней. И не удивительно, что в рамках какой либо площадки, а тем более скромной семинарской, не возможно привлечение соответствующих дискурсантов, способных обсуждать подобные темы. Эти темы, увы, воспринимаются как не актуальное, не практичное теоретизирование. Уместно задаться вопросом по данному поводу и различить *практику*, понятие многогранное и округленное классиками – Гегелем,

Марксом, Вебером, и *практичность* – некоторую хозяйственную ориентированность, «безотходность», как метко заметил Олег Алексеев. По утверждению Ж.Делеза, «практика оказывается совокупностью переходов от одного пункта теории к другому, а теория – переходом от одной практики к другой». Об этом же говорит теория деятельности ММК. Теория и практика суть моменты одного целого. Здесь нет линейной зависимости, часто одно продвигает другое через эпифеноминальные проявления. Прорывные открытия ядерной физики дают прирост в медицинской практике. Практика инженерии, в свою очередь, продвигает теорию и науку.

Что в случае обсуждаемого семинара есть теория? Учитывая, что семинар так или иначе относится к методологической ойкумене и во многом опирается на наработки ММК, вполне уместно теорию свести к конструируемым объектно-онтологическим основаниям, соответственно практикой будет являться то, каким образом построенные на их основе нормативно-деятельностные представления употребляются, реализуются. Употребляется что, как и кем? И в этом месте образуется развилка. Ведь что в нынешней социокультурной ситуации употребляется? В основном архаичная продукция западных менеджериальных школ, транслирующаяся через сеть образовательных учреждений. В первую очередь язык и модели объектов, описанные этим языком. Каким образом употребляется? Зачастую путем приписывания объекту оперирования свойств и характеристик заимствованной модели объекта, особо не заморачиваясь релевантностью этой модели объекту оперирования. Собственно, употребляют те самые «менеджеры», которые функционализированны и организованы используемыми ими моделями, переданными через каналы трансляции из чуждой институциональной среды. Последнее особенно важно, так как в России многие институциональные подпорки, которые предполагаются априори, полностью

отсутствуют. И все это на фоне разрастающегося аксиологического кризиса. То, что получается в итоге, приводит к рассогласованности управляющей и управляемой систем и многим другим более масштабным неприятностям. Решить проблему отгородившись – уже не получится. Время, когда было возможно «кейнсианство в отдельно взятой стране», как говорил Ю.Хабермас, бесследно прошло. Тут опять уместно вспомнить о Нацуме Сосеки и вынужденном развитии. Это серьезный вызов, принятие которого может претендовать на историчность.

**В.Ф.Степанов**

**Управление развитием  
посредством оптимизации ресурсов  
участников деятельности**

*Управлять можно только развитием.  
(Г. П. Щедровицкий)*

*Противоположности не противоречат,  
а дополняют друг друга.  
(Н. Бор)*

Предложена достройка содержания схем организации, руководства и управления системомыследеятельностной методологии принципом дополнительности противоположностей. Построено пространство оптимизации полярных ресурсов деятельности по критерию её развития.

**Введение**

Проблемы совершенствования управленческих практик целесообразно решать на основе системомыследеятельностной методологии (СМД-Ме), миссия которой направлена на осмысление содержания и обеспечение организации, руководства и управления (ОРУ) деятельностью (Д).

Такой практикой эффективно занимался Г.П. Щедровицкий, проводя семинары, читая лекции (1, 2) в институтах повышения квалификации (ИПК) и организуя организационно-деятельностные игры (ОДИ) вплоть до 1991 года. Он говорил,



что управленцу необходимы методологические знания и принципы как способы самоорганизации и для употребления их в качестве средств в любой управленческой Д. Однако с 1992 года ситуация в России резко изменилась, особенно в сфере управления, а СМД-Ме практически не развивалась, и ряд её положений подлежит доработке и развитию, чтобы соответствовать современной практике и не быть догмой, так как она сама направлена на развитие.

С этой целью рассмотрим некоторые относящиеся к управлению схемы и смыслы.

### **Развитие содержания оргтехнической схемы**

Для начала приведу несколько цитат от Георгия Петровича Щедровицкого (или просто ГП, как принято в СМД-сообществе): «Управляемый объект находится внутри системы управления, он “захвачен”, ассимилирован управляющей системой. Кстати, поэтому управляющая система – всегда захватническая, паразитирующая. Это нужно четко знать. Иного отношения не может быть.

Но захват это очень интересный — это захват мыслью.

<...> чтобы осуществить этот захват, надо развить средства прогнозирования, средства проектирования, средства исследования возможных траекторий. И тогда оказывается, что **вся тайна и специфика управленческой деятельности заложена в наших знаниях.** (*Выделено Степановым*). Управлять может только тот, кто имеет определенные знания об управляемом объекте. Успех управления зависит от знаний.

Из этого вытекает следующее. Дело не в том, на каком месте в организации я нахожусь — на месте начальника управления, главного инженера, главного специалиста, начальника участка и т.д. Я, оказывается, могу управлять, если я имею соответствующее знание и понимание. И возможности

управления не зависят от должностного места. Это руководство зависит от должностного места. Поэтому руководитель один, а управляющим, подлинным управляющим, может быть другой» (1, с. 144-145).

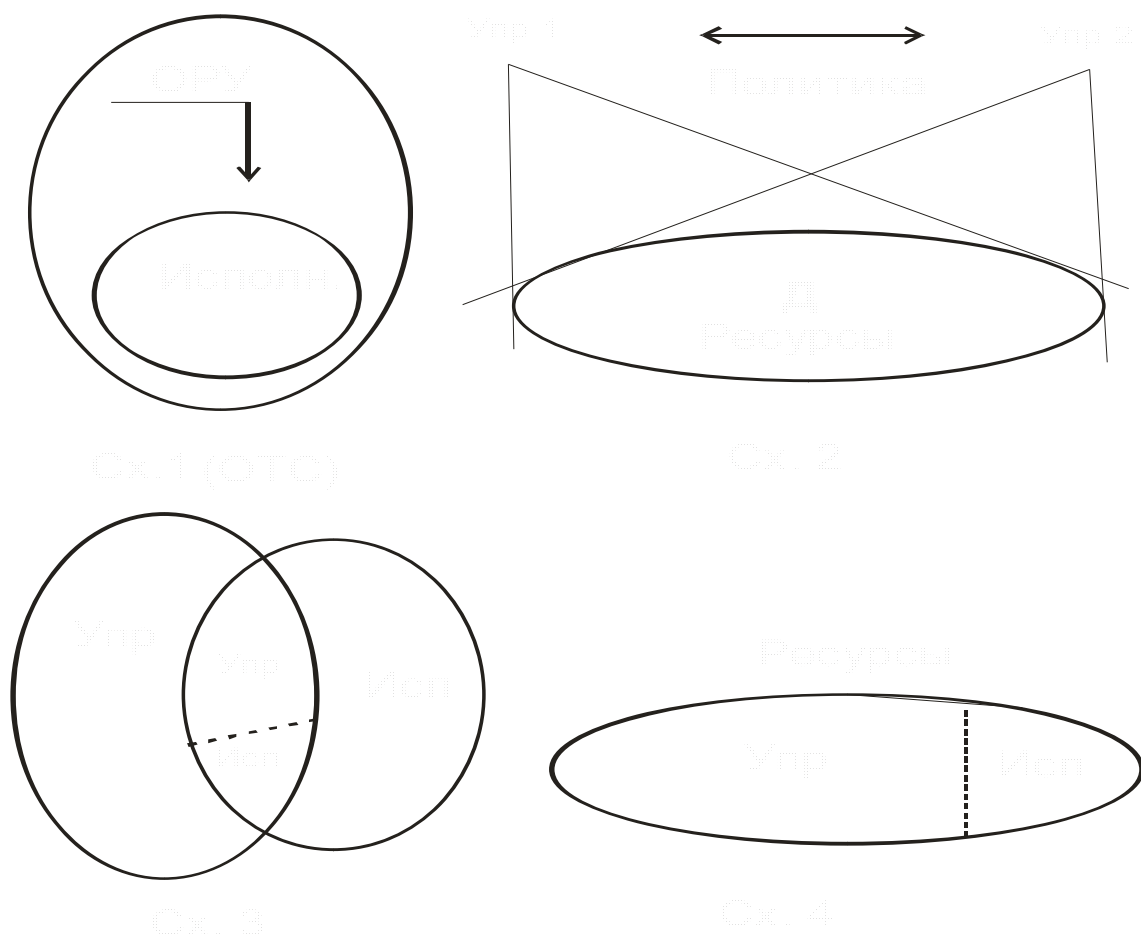
В этом заключена сущность, основа управленческого подхода, которую надо выделять. Однако, по мере развития социума и массовости управленческой Д, добавления к её ресурсам прав собственности, ситуация усложняется, и тотальный захват управляемых объектов системой управления становится невозможным, он оказывается частичным. Соответствующие иллюстрации приведены на рис. 1.

**Сх. 1** – классическая схема оргтехнической системы (ОТС), «матрешечная» схема «захвата» управляемой системы системой управляющей. Этот захват осуществляется мышлением (М) для корректирующего воздействия на самодвижущуюся управляемую систему и направления её движения к желаемому управленцами положению в будущем.

**Сх. 2** относится к политике: «Это когда две системы пытаются взаимно управлять друг другом, когда обе захватывают друг друга с претензией на управление, и обе не в состоянии этого сделать, и между ними разворачивается столкновение» (1, с. 145). В итоге заключается политический договор о разделе сфер влияния или долей ресурсов в общей системе Д.

**Сх. 3** выражает более общую ситуацию, когда система управления (Упр) и система исполнения (Исп) обладают разными ресурсами (под «ресурсами» понимается всё, что используется в Д: материалы, ценности, цели, интересы, знания, методы, нормы, продукты, затраты труда и т.д.). Тотального захвата нет, а их взаимодействие происходит в общем пространстве пересечения ресурсов сторон с соответствующими долями употребления этих ресурсов.

**Сх. 4** отдельно выражает общие ресурсы Упр и Исп с соответствующими им долями, разделяемыми штриховой линией.



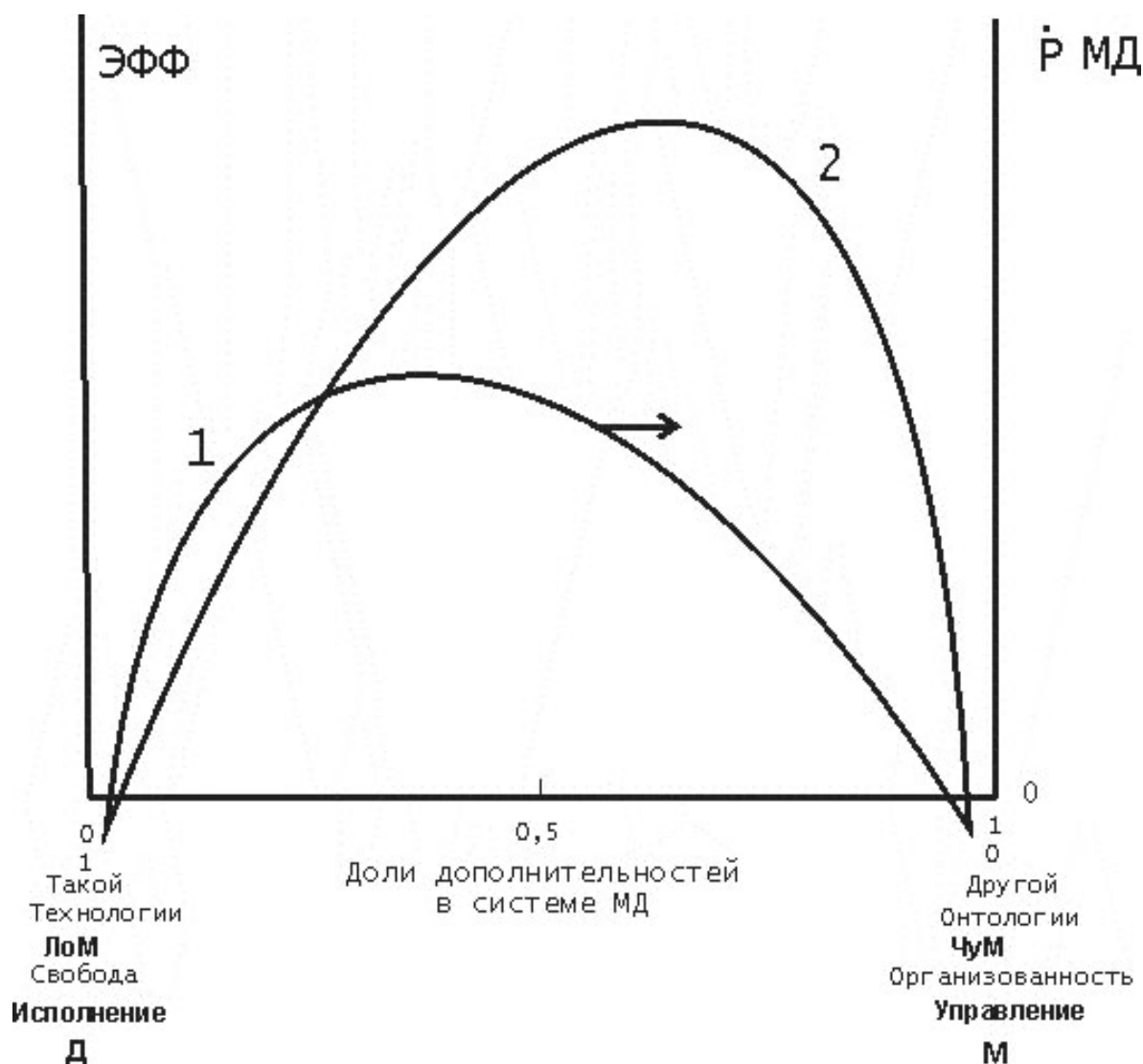
**Рисунок 1. Преобразование схемы ОТС  
в схему ресурсов противоположностей.**

- 1 – «захват», 2 – конкуренция за захват,  
3 – пересечение ресурсов сторон в области совместной Д,  
4 – доли ресурсов сторон в области совместной Д**

Стороны Упр и Исп составляют *единый дуальный объект Д*: с одной стороны они противопоставлены друг другу, противоположны и полярны, а с другой – дополняют друг друга, отдельно существовать не могут, составляют единое целое – единый системный объект Д. Упр без Исп – бессильно, а Исп без Упр – бесплодно.

Для дальнейшего обсуждения общие ресурсы Упр и Исп удобно изображать в относительных единицах отрезком прямой линии единичной длины с указанием на нём долей ресурсов сторон в пределах от 0 до 1 при общей сумме 1. На концах отрезка Д исчезает, ресурсы не используются, эффективность отсутствует, а в

промежутке между ними она зависит от соотношения этих долей, что можно отображать на ортогональной оси координат. Соответствующие результаты показаны на рис. 2.



**Рисунок 2. Оптимизация распределения ресурсов управленческой деятельности по критерию её развития**

На рис. 2 показана схема оптимизации (3, 4) Д по параметру её Р или какого-либо другого показателя эффективности (Эфф). На горизонтальном отрезке отложены в относительных единицах ресурсы (время, материальные, духовные, информационные, финансовые и другие затраты) какого-либо типа Д, отнесенные к её дуальным полюсам на концах отрезка единичной длины в дополняющих долях целого, отложенных на верхней и нижней шкалах (если доля одного полюса  $x$ , то другого —  $1-x$ ). На верти-

кальных осях отложена скорость  $P$  этого типа  $D$  в относительных единицах (т.е. в долях за единицу времени, или темпы роста), либо иной показатель  $Эфф$  (прибыль, производительность, безопасность и т.д.). Понятно, что если все ресурсы относятся только к одному полюсу  $D$ , а у другого они отсутствуют, (например, полная хаотическая свобода без всякой организованности в социуме, или, наоборот, полная догматическая заорганизованность без всякой свободы), то  $P$  не происходит, даже наоборот, идет деградация этого типа  $D$  (поскольку энтропийные процессы хаотизации идут везде и всегда как закономерность бытия, а им противостоят только процессы  $P$  в  $D$ ). Очевидно, что если на полюсах  $D$   $P$  отсутствует, то оно происходит между ними и где-то в точке оптимального распределения ресурсов оно максимально (графики 1 и 2). Точка максимума, конечно, зависит от множества обстоятельств и развитости технологий в социуме. Определение этого оптимума и является проблемой  $P$  данного типа  $D$ , онтологической проблемой, требующей разработки соответствующей концепции и соответствующих методов предметной  $D$ , превращающих проблему в задачу. Но совершенно очевидно, что двигаться к крайностям, за которые часто идет сражение (свобода или организованность в абсолюте), просто бессмысленно, что неоднократно наблюдалось в различных революциях, приводящих к антагонизму и разрухе в результате реализации крайностей (ослабление власти или диктатура, ликвидация частной либо общественной собственности). А вот примеры НЭП в СССР, преобразования Ф.Д.Рузвельта в США и Дэн Сяопина в Китае являют образцы оптимизации экономики. Это же проявляется в Сингапуре и в Скандинавских странах. Таким образом, «невидимой руке» рынка требуется «видимая рука» государственного либо корпоративного управления, и наоборот.

Свойством дуализма обладают все типы и объекты  $D$  и само  $M$  (3, 4), что соответствует принципу дополнительности Бора,

отмеченному в эпиграфе. Этот принцип дополняет формальную логику до полноты М и Д. На его основе можно строить многомерные пространства оптимизации Д из ортогональных координатных отрезков, аналогичных показанному на рис. 2. Пример двумерного пространства показан на рис. 3.

### Двумерное пространство оптимизации Д



**Рисунок 3. Двумерное пространство оптимизации Д**

Аналитические возможности методологических и управленческих практик многократно возрастают в двумерном

пространстве Декартовых координат, образованном двумя ортогональными дуальными (полярными) отрезками единичной длины для различных характеристик дуальной Д. Вертикальный отрезок обозначает противоположности унификации (единообразия, упорядоченности, нормированности, организованности) и дифференциации (разнообразия, хаоса, произвола, свободы), а горизонтальный отрезок – противоположности универсальности (всеохватности, множественности, всеобщности, коллективности) и уникальности (исключительности, единственности, частности, личности). Двумерное пространство может быть дополнено до трех- и многомерного добавлением новых ортогональных координатных осей: искусственное (И) – естественное (Е), строительство – разрушение, добро – зло, положительное и отрицательное, и т.д. Более того, эти полярности можно добавлять к любому полюсу дуального координатного отрезка в ортогональных направлениях, как это показано для полярности Е–И, что расширяет возможности схематизации.

В двумерном пространстве ось критерия оптимизации направлена ортогонально плоскости, а функция оптимизации ресурсов двумерной Д будет отображаться колоколообразной трехмерной поверхностью над плоскостью. На плоскости же можно отображать только точки максимума высоты этой поверхности, а также характеристики пространственных квадрантов Д. Соответственно правый верхний квадрант обозначает ресурсы социализации Д, а левый нижний – либерализации. Правый нижний квадрант обозначает ресурсы разнообразных форм коллективной Д – от бандитизма через клубы, партии, сети, массовые профессии сервиса, сообщества, страты до парламентаризма, а левый верхний – уникальные авторитарные формы и стратегии управления развитием Д. Социализация означает массовые формы стандартного функционирования и специализированного менеджмента

(экстенсивное Р), а либерализация – свободный поиск новых уникальных возможностей Д (инноватика, интенсивное Р).

Отмеченные квадранты относятся ко всем сферам Д и соответствующим им институтам и подразделениям (государству, праву, экономике, образованию, и т.д.; учреждениям, предприятиям, корпорациям, и т.д.), внутренним и внешним (объемлющим) организованностям. Однако квадранты состояний внешних и внутренних систем управления при этом могут не совпадать и даже быть противоположными, что порождает разнообразие ситуационных возможностей Д и конфликты между сторонниками разных сфер, стилей ОРУ и квадрантов в Д. Критичными для существования систем ОРУ становятся приближения к крайностям координатных отрезков, когда Р прекращается и происходит кризис с возможным разрушением систем при запаздывании оптимизирующих реформ.

Круг на рис. 3 с центром в начале координат отображает цикл Шухарта-Деминга (стандарт ISO 9000) для инновационных преобразований в корпорациях: «Plan-Do-Check-Act», соответствующий S-образной кривой порождения и цикла жизни инноваций (5, 6). Однако этот цикл в разных системах Д может находиться в разных стадиях и проходить с разными скоростями: в крупных (инерционных) системах (государства, международные и национальные корпорации) он проходит медленно, десятилетиями, а в мелких частных фирмах быстро, недели и месяцы. На рис. 3 он начинается в правом нижнем квадранте и идет по часовой стрелке, заканчиваясь в правом верхнем квадранте массовой реализацией инновационного продукта и переходом функциональному его воспроизводству, а затем – к новому кругу и новому поколению продукта (для экономической сферы Д). При этом рост воспроизводства старого продукта может продолжаться (экстенсивное Р) до его насыщения на рынке и падения спроса.

В целом максимум оптимизации Д по критерию её Р должен находиться в некотором пространстве, захватывающем центр



координат, и колебательно-циклически в нем перемещаться по квадрантам в цикле Шухарта-Деминга, возвышаясь на новые уровни надежности существования системы Д для обеспечения её будущего.

В трехмерном пространстве оптимизации ось оптимизации будет ортогональна всем трём ортам, а поверхность оптимизации будет уже четырехмерной, а точка максимума оптимизации будет находиться в трехмерном пространстве координат. Если же еще строить координатные орты (ортогональные отрезки) на концах имеющихся, то структура пространства оптимизации весьма усложняется, но при этом расширяет аналитические возможности. Для построения линий и поверхностей оптимизации ресурсов Д требуется переход от образных методологических схем к прикладным математическим моделям, учитывающим множество параметров и начальных условий системы (подобно математической модели для расчета оптимальной траектории полета к Марсу). Рассматриваемые схемы являются таким переходным мостом к математическим моделям и технологиям Д.

### **Понятие развития**

Р – это продолжение эволюции искусственными средствами в результате мыследеятельности, т.е. И-эволюция. Развитию противостоит разрушение, образуя *дуальный процесс*: Р без разрушения невозможно, поскольку тогда исчерпывался бы материал для порождения новых объектов. Разрушение идет всегда вследствие тепловых флуктуаций, случайных столкновений и напряжений объектов, что выражается в законе возрастания энтропии (хаотизации) любой системы.

Понятие Р важно для обеспечения будущего и в качестве критерия оптимизации управленческой Д, тем более что само оно постоянно развивается. В целом под Р понимается рост

функциональных возможностей различных систем, их надежности, приспособленности к внешней динамичной среде вследствие роста организованности внутренней системной структуры. Поначалу, до порождения устойчивой человеческой мыследеятельности (МД), Р природных систем шло только эволюционным путем, или Е-путем. Оно существует в открытых системах всегда, механизм его заключается в притоке энергии извне, совершающем работу в поглощающей энергию системе, и в наличии флуктуационных (случайных) изменений в структурах и процессах внутри, где первое обеспечивает воспроизводство и размножение систем (организмов), а второе – качественное изменение и разнообразие характеристик систем, по-разному приспособленным к существующим и изменяющимся внешним условиям. В результате конкуренции организмов за ресурсы среды посредством размножения в ней происходит Е-отбор наиболее эффективных и приспособленных систем – организмов и популяций. Этот процесс продолжается непрерывно в сторону растущей эффективности и приспособленности систем, т.е. развития. Его обозначают как онтогенез (развитие организма из зародыша) и филогенез (развитие популяции в результате мутаций и отбора эффективных). Но внешние условия Е-образом стохастически и периодически изменяются, и у популяций вырабатывается приспособленность к различным условиям посредством увеличения генотипа (набора генов в организмах, работающих в разных условиях) и генома (общего генетического спектра в популяции).

Эволюционное Р породило несколько ветвей человека, способного изготавливать и употреблять орудия труда, из которых 12-15 тысяч назад осталась только одна – *Homo sapiens*, «человек разумный», возникшая около 40 тыс. лет назад и обладающая способностью передавать смыслы в знаковых формах языка в виде наскальных рисунков в пещерах Африки. Это момент зарождения нового типа наследственности, культурной (К) – в знаковых формах языков и продуктов Д. Особенностью К-

наследственности (К-генеза) является возможность постоянно накапливать информацию и транслировать её не только в своём поколении, но и через поколения, что дает людям огромные конкурентные преимущества по отношению к животным. Этот процесс и называют И-Развитием, или просто развитием, в отличие от Е-Р, или эволюции.

В настоящее время роль Е-генеза сводится к стохастическому появлению у индивида врожденных задатков способностей к определенным типам Д, а роль К-генеза – к искусственному освоению личностью определенного объема К-содержания для соответствующих сфер Д: знаний, методов, норм, образцов и т.д. Если Е-генез для человека практически прекратился, т.к. выживают все, даже со слабыми задатками, то К-генез продолжает расти ускоренными темпами, количество информации удваивается уже за несколько лет. В управлении Д, т.е. в Д/Д, результатом является рост её ресурсов – всего информационного и материального К-содержания, которое к ней относится и употребляется, что и является её качественным и количественным развитием.

Р противостоит Е-ой энтропийной хаотизации системы Д, поэтому процессы Р должны преобладать над процессами хаотического разрушения, чтобы обеспечить будущее. Если будущее является высшей нравственно-этической ценностью, то Р является второй в иерархии ценностью как механизм обеспечения первой. Чтобы не погибнуть, надо непрерывно развиваться! Соответственно, управление развитием является третьей ценностью, обеспечивающей будущее человечества.

Для страны измеряемым количественным критерием её Р можно выбрать произведение основных относительных показателей: темп роста ВВП (внутренний валовой продукт), продолжительность жизни населения, рождаемость, безопасность, образование, доля инновационной продукции. Обнуление любого из этих сомножителей опасно обнуляет процесс Р целиком.

Для корпорации такими показателями могут быть прибыль, качество продукции, доля на рынке, лидерство в конкуренции, доля инноватики, высокие заработки работников. Р – это системный показатель: Р структур, процессов, функций, морфологии, материалов, и если что-либо из них не развито – то не развита вся система Д, процесс Р лимитируется самым слабым звеном. Гипертрофия Р какой-либо одной стороны в системе Д отнимает ресурсы у других сторон, ослабляя их и вызывая напряжения и перекосы в общей Д, поэтому необходима оптимизация ресурсов.

И-шаги Р – моменты разработки на основе знаний и принятия управленческих решений – направляют процесс естественного самодвижения системы Д в желаемую управленцами сторону, резко повышая вероятность Р в отличие от стохастической эволюции, но тоже не гарантируют успех в пространстве неизвестной будущей ситуации при возможности появления побочных эффектов.

### **Рефлексия семинара**

Представленные С.И.Котельниковым (7) и Л.Г.Голубковой (8) кейсы весьма информационно-содержательны в практическом плане, что побуждает методологов и управленцев к онтологическому осмыслению содержания и прорисовке схем для решения актуальных проблем управления развитием.

На мой взгляд, оба кейса ложатся в пространство анализа схемы на рис. 3. Туда же ложится и ситуация с управлением развитием в стране. До конца 80-х годов прошлого века страна находилась около верхней точки на оси «порядок-хаос», в состоянии заорганизованности и отсутствия свободы экономической и политической Д. В начале 1990-х она рухнула в правый нижний угол правого нижнего квадранта, в состояние полного хаоса и универсального набора морфологических структур управления. С принятием Конституции 1993 года страна

поднялась в центр правого нижнего квадранта и начала движение в сторону середины левого нижнего квадранта, достигнув его около 2001 года, а затем начала подниматься вверх до границы с левым верхним квадрантом, увеличивая упорядоченность при сниженном наборе морфологических структур, где сейчас и находится, продолжая движение вверх, к середине левого верхнего квадранта, куда должна придти к 2020 году, выполнив Стратегию-2020. Затем должна повернуть направо и двигаться к середине правого верхнего квадранта, продолжая цикл Шухарта-Деминга в страновом масштабе.

Описанная в кейсе С.И.Котельникова (7) система управления компанией находилась в левом нижнем квадранте в состоянии недоорганизованности и волюнтаризма в управлении, а с помощью усилий консультантов и коллектива передвинулась в правый верхний квадрант, увеличив порядок и организованность через добавление недостающих функций и информационного табло о состоянии дел. Также были улучшены коллективные формы управления, что позволило ее отнести, по классификации Л.Г.Голубковой, к системе управления S1.

Более серьезного анализа требует убедительно описанная Л.Г.Голубковой система управления S2 (8), типичность существования которой не подлежит сомнению. Эта система находится под жестким авторитарным управлением, т.е. находится в левом верхнем квадранте, но связана с двойной игрой первого лица, обусловленной ситуацией хаоса в стране в одних сферах Д (экономика, право, образование, наука, безопасность) и заорганизованностью в других (СМИ, политика, бюрократия, закрытость информации). В такой ситуации двойная игра позволяет сохранять собственный имидж при отсутствии компетентности, скрывать информацию о доходах и уходить от налогов и коррупционных поборов, обеспечивать личные интересы во вред интересам работников, не «высовываться» с модернизацией в сообществе себе подобных и ситуации беспорядка вокруг. Это

проблемная ситуация, решать её можно через модернизацию этических отношений в стране и социуме, основываясь на ценностях обеспечения общего будущего, свободной открытой конкуренции на рынке, строительстве и развитии инфраструктуры гражданского общества для экспертизы и контроля систем управления. В конкретных ситуациях необходимо оценивать наибольшие внешние и внутренние препятствия для Р и строить методы для их преодоления.

## **Заключение**

В итоге оргтехническая схема, использующая принцип дополнительности, может служить методом оптимизации распределения ресурсов деятельности по параметру её развития. Предложенная схема многомерного пространства дуальных сторон управленческой деятельности позволяет анализировать складывающиеся практические управленческие ситуации и искать методы решения проблем управления развитием систем деятельности.

### **Использованная литература**

1. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология (курс лекций) /Из архива Г.П.Щедровицкого. – Т.4 ОРУ (1), 2-е изд. – М., 2003.
2. Щедровицкий Г.П.. Методология и философия оргуправленческой деятельности. Основные понятия и принципы. /Из архива Г.П.Щедровицкого. – Т.5. – М., 2003.
3. Степанов В.Ф. <http://www.rusarticles.com/raznoe-statya/ontologizaciiya-razvitiya-mysledeyatelnosti-196487.html>
4. Степанов В.Ф. [http://www.rage-portal.ru/images/stories/members/stepanov\\_concepts\\_of\\_ontology\\_of\\_game\\_educational\\_activity.pdf](http://www.rage-portal.ru/images/stories/members/stepanov_concepts_of_ontology_of_game_educational_activity.pdf)
5. Фазлиахметов Р. Г. Микроэкономика №4 2006. Ср. 49-63. <http://www.sdivinil.ru/articles/index.php?id=104>
6. Диффузия инноваций. <http://www.marketopedia.ru/77-diffuziya-innovacij-diffusion-of-innovation.html>

7. Стенограмма заседания 12 января 2011г.  
[http://www.fondgp.ru/projects/seminar/practice/materials/12.01.11\\_Stenogramma.doc](http://www.fondgp.ru/projects/seminar/practice/materials/12.01.11_Stenogramma.doc)
8. Стенограмма заседания 31 марта 2011г.  
[http://www.fondgp.ru/projects/seminar/practice/materials/Golubkova\\_Systema\\_1\\_i\\_sistema\\_2\\_31.03.11.doc](http://www.fondgp.ru/projects/seminar/practice/materials/Golubkova_Systema_1_i_sistema_2_31.03.11.doc)

**Л.Г.Голубкова**

## **Методологические горизонты управленческой практики**

Основным мотивом для написания данного текста послужила потребность обсудить следующий тезис. Корпус теоретических представлений, на которые опирается управленческая практика, не позволяет решать весь объем задач, возникающих в ситуациях управления. Имея двадцатилетний опыт практики управления в разных структурах, я постоянно сталкиваюсь с тем, что границы собственно управленческой деятельности деловым сообществом отрефлектированы недостаточно. В данной статье рассматриваются особенности практики управления как одновременной реализации разных видов деятельности. Сделана попытка очертить те области, где управленческие компетенции не позволяют решать возникающие задачи и требуется привлечение как методологических концепций на теоретическом уровне, так и профессиональных методологов для практической работы. Предлагаются способы организации коммуникации управленца и методолога и обсуждается характер знаний управленца, которые сделали бы такую коммуникацию в принципе возможной.

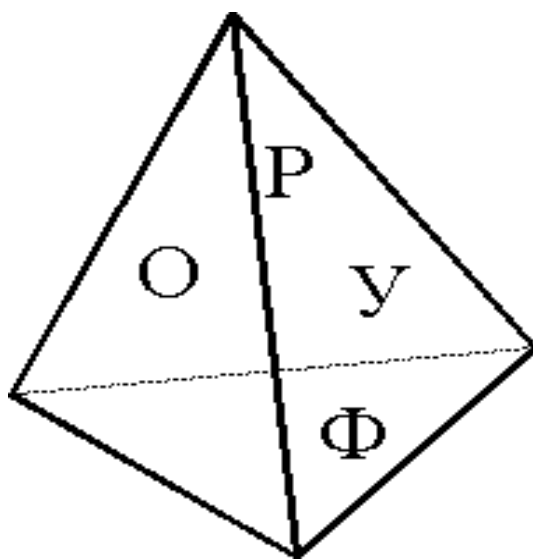
### **Виды деятельности в управленческой практике**

Практике управления посвящено большое число публикаций, в основном рассматривающих управленческую деятельность как набор компетенций руководителя или инструментов для решения частных задач. В материалах на



русском языке «управление», «руководство» и «менеджмент» зачастую не различаются и как виды деятельности не определены. В то же время еще тридцать лет назад в ММК в русле теории деятельности был разработан концепт «деятельности над деятельностью» (Д/Д), что позволило Г.П.Щедровицкому различить такие виды управленческой деятельности как организацию, руководство и собственно управление (ОРУ), отграничив их от деятельности функционирования. К сожалению, этот подход не вошел в учебные программы учреждений высшего и последиplomного образования, и сегодня в наших вузах, бизнес-школах и на курсах повышения квалификации руководителей учат «менеджменту», не выделяя разных ситуаций работы управленца и соответствующих им разных видов управленческой деятельности. Это затрудняет схождение методологической практики в область управления, так как не создает общего языка, на котором могли бы общаться управленцы и методологи.

Виды управленческой деятельности удобно описать с помощью рисунка (см. рис. 1 ниже).



**Рисунок 1. Управленческий тетраэдр**

Основание фигуры (назовем его «управленческим тетраэдром») образует функционирование (Ф). Граням тетраэдра отвечают организация (О), руководство (Р), управление (У). Кратко введем основные понятия.

Под *функционированием* мы понимаем движение управляемой системы во времени с сохранением своего качества.<sup>1</sup>

Понятие об ОРУ как специфических видах деятельности руководящих работников было введено Г.П.Щедровицким в 1981 году в лекциях для слушателей курсов повышения квалификации руководителей и специалистов Минэнерго.<sup>2</sup> В статье я буду опираться на эти определения.

*Организация* является «конструктивной работой, материалом которой становятся люди. <...> При организовывании мы собираем нечто».<sup>3</sup>

*Руководство* предполагает постановку целей и задач. Осуществлять руководство можно только в такой структуре где выделены функциональные места и существует признанная всеми иерархия.<sup>4</sup>

*Управление* «есть воздействие на движение объектов, изменение траектории этого движения. Управление возможно только если объект, которым мы управляем, имеет движение, самодвижение. Управление есть использование его самодвижения в целях управляющего».<sup>5</sup>

Расположение видов управленческой деятельности позволяет отразить их И-Е характер. Функционирование поддерживает естественный процесс и поэтому расположено по

---

<sup>1</sup> Подробнее см. мои тезисы к заседанию 17 марта 2011г.

<sup>2</sup> Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология (курс лекций) /Из архива Г.П.Щедровицкого. – Т.4 ОРУ (1), 2-е изд. – М., 2003. – 480 с.

<sup>3</sup> Там же, С. 130.

<sup>4</sup> Там же. С. 134-135.

<sup>5</sup> Там же. С. 135.

горизонтали. Такое положение грани Ф наглядно демонстрирует представление о функционировании как основе любой управленческой деятельности. Вертикальное направление граней ОРУ отражает искусственный характер этих видов деятельности.

Остановимся подробнее на каждом виде деятельности.

## **Функционирование**

Если в компании не отлажено функционирование, то другие виды управления либо не смогут быть реализованы, либо деятельность более высокого уровня будет серьезно ограничена.<sup>6</sup> Цель функционирования в том, чтобы поддерживать *равновесие* между развитием и самоорганизацией. С точки зрения компании как организованности, функционирование имеет бóльшую ценность, чем развитие. Рамка развития не является для управленца высшей ценностью.<sup>7</sup> Но это не связано с ригидностью отдельных людей, занимающихся управлением. Обеспечение равновесия (баланса сил, интересов, внешних и внутренних факторов, учет предзаданных свойств системы управления и многих других обстоятельств) очень трудоемко и требует от управляющих высокой квалификации.

Если функционирование осуществляется на малом масштабе, можно говорить о *заведовании*.<sup>8</sup> У заведующего есть четко очерченная сфера ответственности, свое хозяйство, которым он ведает, которое видит, про которое «знает». Само понятие менеджмента выросло из заведования.<sup>9</sup> Людей и

---

<sup>6</sup> Это было наглядно показано С.И.Котельниковым в докладе 12 января 2011г. в фрагменте про «хаотизацию».

<sup>7</sup> См. обсуждение этой темы на заседании 31 марта 2011г.

<sup>8</sup> Подробнее о различении понятий заведования, функционирования и администрирования см.: Голубкова Л.Г., Розин В.М. Философия управления. – Йошкар-Ола: Марийский государственный технический университет, 2010. С. 15-17.

<sup>9</sup> Для существительного «менеджмент» глагола в русском языке не нашлось. Возьмем понятие «регулярного менеджмента» (как будто

объектов становилось больше, и управляющему потребовалась регламентация: так возникла деятельность администрирования – распределения, координации, нормоконтроля. Апологетом администрирования по праву считается француз Анри Файоль.

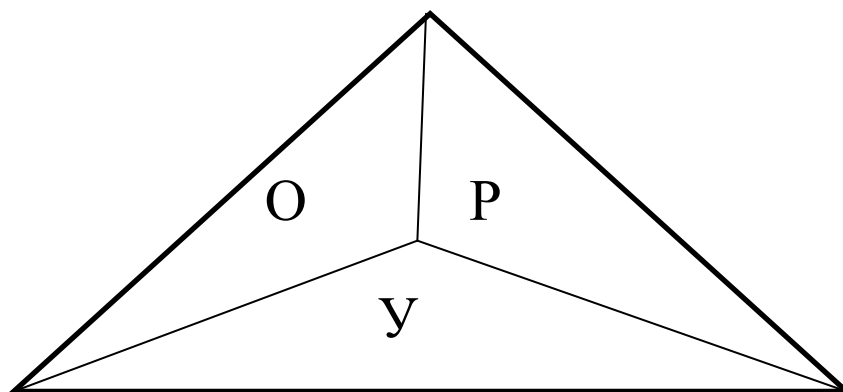
Известный специалист в области геологии, организатор и ректор Горного института в Париже, Файоль сочетал большую общественную и образовательную работу с управленческой: в течение сорока лет он был управляющим крупной горнодобывающей компанией. Свой опыт Файоль изложил в классическом труде «Общее и промышленное управление» (1916), выделив и описав виды деятельности, встречающиеся на любом предприятии: техническую, или производственную; коммерческую; финансовую; страховую, учетную, административную. В отношении последней Файоль дал четкое определение ее границ: «Ни на одной из пяти предыдущих функций не лежит задача выработки общей программы работы предприятия, подбора его рабочего состава, координирования усилий, гармонизации действий <...>. Они образуют особую функцию, которая обычно обозначается именем *управления* и свойства и границы которой — мы сказали бы — определяются довольно неудовлетворительно. <...> УПРАВЛЯТЬ — значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».<sup>10</sup> По Файолю, управление и

---

менеджмент может быть нерегулярным). На сайте консультационной фирмы читаем: «Регулярный менеджмент – конкретный способ наведения порядка в бизнесе» ([http://bigc.ru/publications/other/metodology/regular\\_man\\_benef.php](http://bigc.ru/publications/other/metodology/regular_man_benef.php)). Перевод англоязычных терминов привел к появлению такого курьеза, как «стратегический менеджмент» в значении стратегического планирования. Слово «менеджер» в русском претерпело смысловую инфляцию. Это не руководитель, а специалист (ср. менеджер по продажам, финансовый менеджер). В английской табели о рангах должность «Manager» часто пишут с большой буквы, чтобы показать ее высокий статус в компании. Американский «Marketing Manager» – это не русский «менеджер по маркетингу»; у нас эта позиция соответствует второй линии управления – заместителю директора и руководителю крупного отдела.

<sup>10</sup> Файоль А. Общее и промышленное управление. <http://www.ime-link.ru/sections/download.php?id=1548>

есть администрирование. Еще раз подчеркнем, что Файоль считает основной задачей управляющего поддержание функционирования и включает в нее ОРУ в качестве составных частей. Такое представление возникает, если сплющить тетраэдр, изображенный на рис. 1. Получаем плоскую фигуру (см. рис. 2).



**Рисунок 2. «Сплющенный» управленческий тетраэдр  
(управление по А.Файолю)**

Слово «функционирование» стало активно использоваться в связи с появлением т.наз. «стандартов ISO на системы менеджмента». В основу наиболее распространенного в мире стандарта ISO серии 9000 «Системы менеджмента качества» положено идеальное представление о функционировании индустриальной эпохи, нашедшее свое графическое выражение в цикле Шухарта-Деминга: «Plan-Do-Check-Act» («Планируй-выполни-контролируй-улучшай»). Концепция «непрерывных улучшений», заимствованная Эдвардом Демингом в ходе его многолетней работы в Японии, лучше всего отражает неспешный ход колеса функционирования, которое является основой восточного мировоззрения в течение тысяч лет: управляемая эволюция, поступательное движение вперед, развитие без развития...

Следует отметить, что в последнее время обеспечению функционирования на российских предприятиях уделяется все меньше внимания: работает – и ладно. Советский способ администрирования уже забыт, а «регулярный менеджмент» не сложился. Проводя исследование деятельности 40 крупнейших

коммерческих и государственных российских организаций с 2003 по 2009 годы, специалисты PriceWaterhouseCoopers выяснили, что, 60% руководителей оценивает степень готовности к кризису как среднюю, а 22% считает, что их организация к преодолению кризиса не готова.<sup>11</sup> Анализ показал, что в основе такой ситуации лежит низкая эффективность ежедневной работы руководства и сотрудников. Из семи причин, выявленных аналитиками, четыре относятся к обеспечению функционирования, а именно: отсутствие в организациях культуры планирования, системы мотивации и работы с персоналом, механизмов контроля деятельности и корпоративных стандартов. То есть имеет место полное нарушение принципов администрирования по Файолю!

## Организация

Перейдем к ОРУ и попробуем охарактеризовать деятельность *организации*. В указанном выше исследовании PwC в числе других причин неэффективности указывалось отсутствие или недостаток квалифицированных специалистов, имеющих опыт организационной работы и построения организационных структур. Несмотря на то, что потребность в организаторах велика и с каждым годом растет, их не готовит сегодня в России ни одно учебное заведение.

Г.П.Щедровицкий отмечал, что «организация есть сбор элементов, объединение их в целое, установление отношений и связей – и все».<sup>12</sup> Г.П. разделял деятельность организации и результат этой работы. Слово «организация» как продукт деятельности сейчас употребляется все реже; в деловой литературе под организацией обычно понимают совокупность должностных мест, учреждение, предприятие и другие виды деловых организаций. Организационная деятельность всегда предполагает

---

<sup>11</sup> Утенин В. Причины низкой эффективности российских компаний. [http://www.ebrc.ru/library/112/?i\\_9432=314421](http://www.ebrc.ru/library/112/?i_9432=314421)

<sup>12</sup> Щедровицкий Г.П. Цит. соч. С. 135.

начальный замысел, что сближает эту деятельность с конструированием. «Организатор обращается к определенному набору элементов, собирает элементы определенного типа и вида в определенных количествах, объединяет их и задает между ними определенные отношения и связи. Когда он это сделал и таким образом создал структуру организации, <...> он отходит на задний план <...> Дальше эта организация будет функционировать либо безотносительно к целям организатора, безотносительно к тому, что он заложил и предусмотрел в ней, либо соответственно его целям».<sup>13</sup>

На наших глазах жесткий И-подход к организационной деятельности постепенно уходит. Ярким примером смены парадигмы является закат концепции реинжиниринга бизнес-процессов.<sup>14</sup> В 1990 году автор концепции Майкл Хаммер опубликовал книгу, которую он назвал «манифестом революции в бизнесе», предложив в качестве механизма организационных преобразований переход на процессное управление. При этом он призывал отказаться от «лишнего», в том числе от корпоративной иерархии и функциональной структуры. Реинжиниринг стал необычайно популярен как лозунг для проведения реорганизаций, однако эффективность этого метода была поставлена под сомнение самим автором, который в 2004 году отказался от слова «реинжиниринг», заменив его на «процессные инновации».<sup>15</sup> В последние тридцать лет на Западе под влиянием, с одной стороны, экологических концепций, с другой стороны, развития сетевых технологий, наметилась тенденция к рассмотрению организации как *организма*.<sup>16</sup> Современная

---

<sup>13</sup> Там же. С. 131-132.

<sup>14</sup> Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.

<sup>15</sup> Hummer, M. Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company // Harvard Business Review, #4, 2004.

<sup>16</sup> См., например, Гиус, де Ари. Живая компания: Рост, научение и долгожительство в деловой среде. – СПб: Стокгольмская школа экономики

организационная деятельность становится похожа на действия биолога, который не просто конструирует или «чинит» предприятие, как механический прибор, а имеет дело со сложными живыми системами.

Деятельность по организации бизнеса, компании, участка работы являлась наиболее востребованной в постперестроечный период, когда советские структуры распадались, а новые государством не создавались. В ситуации 2010-х становится актуальной *реорганизация*, которая по типу деятельности схожа организационной, но сложнее конструирования с «нуля». Здесь в полной мере проявляется свойство управляемой системы как *кентавр-объекта*. Реорганизация происходит в уже сложившейся системе, живущей по своим законам, которые еще надо уметь распознать, чтобы суметь спроектировать адекватные преобразования.

## **Руководство**

Рассмотрим деятельность *руководства*. Руководитель выполняет функцию прямого целеполагания, ведет за собой коллектив. В слове «руководство» для русского уха сразу выделяется первенство, главенство. Руководитель не только возвышается над подчиненными в силу иерархии, он является вождем: всегда впереди, больше знает, дальше видит. Руководитель содействует подчиненным в организации их работы, указывает на недостатки, направляет их. Из западных теоретиков управления лучше всего описал повседневную деятельность руководителя Питер Друкер. Менеджер у Друкера – это прежде всего руководитель: он ставит цели и определяет, насколько они выполнимы, согласует цели с подчиненными, организует контроль выполнения.

---

в Санкт-Петербурге, 2004. – 224 с.; Мейер К., Дэвис С. Живая организация: Компания как живой организм: Грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса. – М.: Добрая книга, 2007. – 368 с.



Понимание менеджмента как руководства отвечало духу послевоенной эпохи, когда Друкер писал свою «Практику менеджмента» на материале работы с руководителями американских бизнес-корпораций.<sup>17</sup> Это были иерархически организованные структуры, часто финансируемые военными ведомствами. И сейчас, спустя 60 лет после публикации первого издания книги, корпорации во многом сохраняют жесткую формальную организацию и разделение функций. Косвенно об этом свидетельствует номенклатура должностей в крупных международных компаниях, имеющих американские корни. Генеральный директор называется Chief Executive Officer (дословно «главный исполнительный офицер»), а вторая линия управления включает «главных служащих» по функциональным областям. В этих названиях отражается не только понятие о социальном положении руководителей, но и выражена идея *служения*.

Деятельность руководства часто отождествляется с деятельностью управления. Г.П. предложил их различать. «В чем суть руководства? – обращается он к слушателям. – В постановке целей и задач перед другими элементами. Но для того, чтобы я мог ставить цели и задачи перед другими элементами – людьми, нужно, чтобы они от своих собственных целей и задач отказались и обязались бы принимать мои цели и задачи. <...> Руководство обязательно предполагает <...> “формальную организацию”, т.е. организацию по местам, соответствующую субординацию, отношение подчинения – и возможно только в рамках организационной структуры, пока и поскольку люди эту организационную структуру принимают, т.е. отказываются от собственных целей и задач и берутся выполнять цели и задачи, поставленные перед ними вышестоящими инстанциями.»<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Друкер П.Ф. Практика менеджмента. Практика менеджмента. – М., Киев: Вильямс, 2009. – 400 с.

<sup>18</sup> Щедровицкий Г.П. Цит. соч. С. 134-135.

Однако люди редко отказываются от своих интересов и начинают использовать место работы для достижения собственных целей, что сейчас происходит повсеместно, особенно среди молодежи до 30 лет. Например, сотрудники используют корпоративный доступ в интернет для личной переписки или даже поиска новой работы. А само место работы часто рассматривается только как ступень в карьерной лестнице. Есть компании-бренды на рынке труда: проработав в них даже короткое время, человек может претендовать на бóльшую зарплату, нежели тот, кто выполнял те же обязанности и имеет сходную квалификацию, работая в «небрендовой» организации. Пожар «лидерства», раздутый в 1990-е годы в западных корпорациях перекинулся в Россию: у нас появились свои «люди-бренды». Как правило, это топ-менеджеры известных организаций, которые рассказывают о достижениях коллектива как своих собственных и занимаются продвижением себя как уникальных специалистов или способных руководителей. «Звезды» имеют свои блоги, сайты, пишут книги и выступают с презентациями. Такое поведение не осуждается в коллективах, где они работают; существует даже негласное соревнование в переманивании таких «звезд» друг у друга. Интересы дела при этом остаются далеко за рамками подобной активности. В тех ситуациях, когда о деле еще изредка вспоминают, такое «самодвижение», с точки зрения Г.П., делает «чистое» руководство либо невозможным, либо сильно ограниченным.<sup>19</sup> В этой ситуации ключевую роль начинает играть деятельность *управления*.

## **Управление**

Управление в триаде ОРУ является наиболее сложной деятельностью. Как пишет Г.П., «само управление возможно только в той мере, в какой управляющая система управляемую “захватила”. <...> Но захват этот очень интересный – это захват

---

<sup>19</sup> Там же. С. 134.

мыслью. <...> Управлять может только тот, кто имеет определенные знания об управляемом объекте».<sup>20</sup> Способность осуществлять управление, в отличие от руководства, не зависит от места в оргструктуре и других формальных признаков, но всецело определяется «соответствующим знанием и пониманием».<sup>21</sup>

Если руководитель, «вождь» всегда на виду и осуществляемая им деятельность руководства осязаема и наблюдаема для подчиненных, то деятельность управленца менее очевидна и поэтому часто даже не осознается как управляющая. Чем более опытным является управленец, тем меньше заметны его усилия по изменению траектории управляемого им коллектива и приведении ее в соответствие с целями более высокого порядка. Как гласит китайская поговорка, настоящий воин не воюет. Управление включает виды деятельности, которые находятся на следующих рефлексивных этажах по сравнению с организацией и руководством. Можно сказать «стратегическое управление», «рефлексивное управление», «управление через уровень», но другими видами деятельности слово «управление» здесь заменить нельзя. И, напротив, есть устоявшиеся сочетания «руководитель бизнес-направления», «руководитель проекта», «руководитель среднего звена», где слово «управленец» неуместно. Языковая интуиция подсказывает нам, что руководитель и управленец действуют на разных уровнях интеллектуальной иерархии. Руководитель находится на вершине своей управленческой пирамиды и видит все ее уровни, которых может быть несколько. Но и подчиненные на всех уровнях, включая нижние, как правило, знают своего «главного босса». Такая управленческая пирамида прозрачна не только сверху вниз, но и снизу вверх. В этой пирамидальной структуре мастер может дослужиться до начальника цеха и даже стать директором завода, руководителем производственного

---

<sup>20</sup> Там же. С. 144-145.

<sup>21</sup> Там же. С. 145.

предприятия. Но не факт, что он при этом станет управленцем, тем более оргуправленцем. Даже управление через один уровень, без контакта с подчиненными, только за счет правильно выстроенной организации работы, дается таким руководителям тяжело.

В управленческой практике деятельность руководства и управления зачастую не различается. В то же время они предполагают разный способ реализации властных полномочий: в первом случае руководитель действует *по праву сильного*, а во втором – *по праву умного*. В жизни эти виды управленческой обычно сочетаются. Руководитель отдает приказ и при этом с помощью управленческих приемов делает так, что приказ выполняется. Конечно, существуют ситуации «чистого» управления и «чистого» руководства. Например, «серый кардинал» при руководителе предприятия может влиять на принятие значимых решений, на занимая при этом высокой должности и не осуществляя руководство подчиненными. В жестких иерархических структурах (армейских, корпоративных) руководитель может довольствоваться лишь формальными отношениями с подчиненными, используя данные ему полномочия и действующий корпус управленческо-нормативной документации. Возможны ситуации только организационной работы без осуществления деятельности руководства. К таким случаям можно отнести начальный этап т.наз. «стартапов», или проектов нового бизнеса, создаваемого на средства инвестора. Из приведенных примеров видно, что ситуации осуществления одной из деятельностей ОРУ встречаются редко и в довольно специфичных условиях. В управленческой практике, как правило, наличествуют все три вида деятельности в разном соотношении.

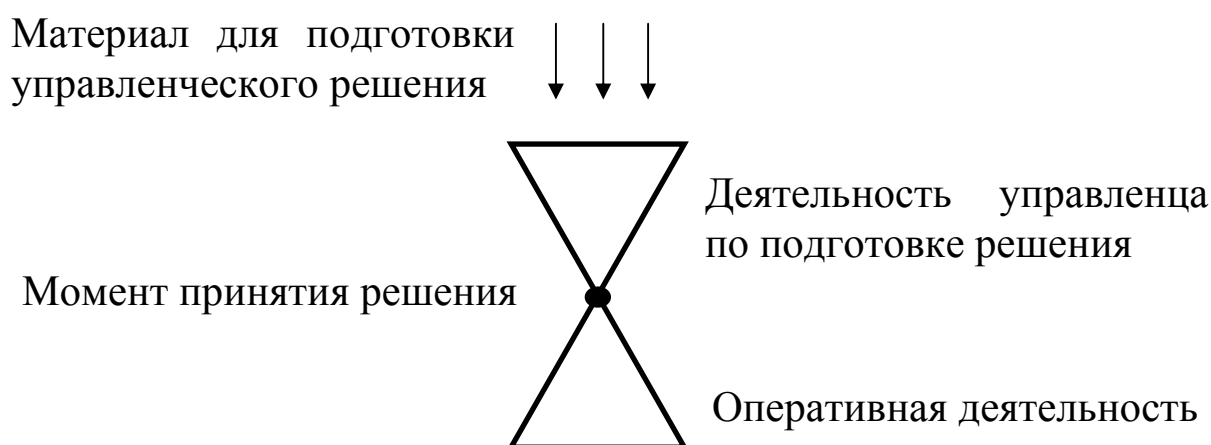
### **Принятие решений**

Принимая тезис о том, что «ОРУ» – разные виды деятельности, необходимо отметить: есть нечто, что их

связывает. Это специфичная деятельность управленца по *принятию решений*. Если у организатора в основе его действий лежит преимущественно деятельность конструирования, то у руководителя и управленца принятие решений – основная профессиональная компетенция.

Управленческие решения могут быть двух типов. К первым относятся решения для осуществления текущей деятельности (ср. решения, принимаемые на совещаниях), ко вторым – стратегические решения, которые могут и не оформляться в документах, но при этом существенно влиять на развитие компании. Стратегические решения предполагают, что принимающий их управленец помещает себя в определенную картину мира, отвечает на вызовы ситуации. Для этого он должен развить то «понимание», о котором писал Г.П., и ощущать дух времени; его решения должны быть не просто логически выверены, но прежде всего уместны. Рациональные, продолженные во времени формы мыслительной работы, безусловно, в его деятельности присутствуют, но как вспомогательный атрибут и до момента принятия решения.

Процесс принятия решений можно представить в виде песочных часов (рис. 3).<sup>22</sup>



**Рисунок 3. Песочные часы**

<sup>22</sup> См. подробнее стенограмму семинара от 27 декабря 2011 г.

Обычно решения *готовятся*. В небольших организациях сбор информации осуществляет сам руководитель и уполномоченные сотрудники; в крупных организациях есть аналитические службы, на уровне государства – экспертные сообщества, исследовательские институты, «фабрики мысли». Теневые сообщества устроены так же: например, в мафиозных структурах боссу дает рекомендации его доверенный и авторитетный советник, консильери. Руководитель получает информацию со всех сторон: из письменных данных, бесед, от экспертов, СМИ, Интернета, других источников, включая собственный опыт, органы чувств и интуицию. Верхняя воронка отвечает интеллектуальной работе, поставляющей основания для принятия решения. Точка в середине означает момент принятия решения. Дальше решение проходит вниз и дает управляющий импульс для деятельности нижележащих уровней.

Решения не всегда прямо влияют на текущее преобразование предприятия; в деятельности управления они могут иметь отдаленные последствия и способствовать постепенному изменению ситуации, ее *превращению*.<sup>23</sup> Поэтому руководитель, ежедневно принимая даже мелкие решения, оказывает огромное влияние на управляемый им коллектив.

### **Специфичность мышления управленца**

Деятельность по принятию решений обуславливает и специфическое мышление управленца: оно ситуативно и направлено на поиск адекватного решения в конкретной обстановке в данное время. Эта *ситуативность* и *дискретность* управленческого мышления имеет следствием то, что рефлексия в ОРУ+Ф сильно редуцирована. Вспомним известную притчу про сороконожку, которая перестала двигаться, когда пыталась осознать, что делает каждая из ее многочисленных конечностей.

---

<sup>23</sup> Щедровицкий Г.П. Цит. соч. С. 45.

Сходными характеристиками обладает «мышление воина»: в битве надо действовать, а не размышлять над основаниями своих действий. Заметим, что современная позиция руководителя развилась из древней позиции племенного вождя, представителя воинского сословия. Отсутствие постоянной рефлексии является безусловным благом (вспомним ощущение дискомфорта, когда принятие решения затягивается). Сомнения и неопределенность могут быть гораздо более разрушительными, чем неправильное решение и неприятный исход ситуации.

### **Вызовы нашего времени**

Описывая практику управления, мы исходим из представления, что в каждой из деятельности ОРУ+Ф имеется набор необходимых для ее осуществления элементов: есть цель, средства ее достижения, объект. Все участники управленческой деятельности принимают для себя единый набор целей, но могут расходиться в средствах или недостаточно хорошо определять объекты своей деятельности. Здесь напрашивается закономерный вопрос: могут ли использоваться данные представления сегодня и в какой степени? Ведь когда Г.П. читал свои лекции будущим начальникам строительства атомных электростанций, у всех в аудитории была единая картина мира, в целом одинаковые представления о ценностях и целях деятельности.

Ниже я постараюсь показать некоторые отличия нынешней ситуации в управлении от той, которая характеризовала вторую треть прошлого века.

В основе той, инженерной парадигмы лежал *результат*. Сейчас акцент сменился: сама деятельность часто протекает в *коммуникации* и имеет результатом факт трансляции чего-либо дальше по коммуникативной цепочке или сети. Организационные структуры, в которые направлялись слушатели курсов повышения квалификации, уже существовали, и их устройство бралось как

данность. В современной ситуации часто бывает так, что в ходе собеседования работодатель дает задание кандидату на должность составить список своих обязанностей и подобрать себе место в компании. Это не курьез, а одна из ключевых характеристик нашей эпохи: увеличивается число т.наз. «адхократических» организаций, созданных на время выполнения проекта или определенной работы. Деловые организации становятся более гибкими, распределенными в пространстве. В профессиональных сообществах исчезает граница между работой и клубом.

Сложность современных управленческих структур нарастает в силу ускорения процессов и глобализации, а вместе с ней растет и дефицит квалифицированных управленческих кадров, умеющих на практике иметь дело с большими проектами и системами. Зато множится число руководителей, выросших вместе со своими предприятиями и не представляющими сложность тех структур, которыми приходится управлять. Именно эта категория управленцев зачастую оказывается в трудной ситуации, требующей переосмысления привычных способов работы. Далекое не всегда это переосмысление вообще возможно в силу рассмотренной выше ограниченности рефлексивных возможностей управленца. Если же такая рефлексия имеет место, то зачастую ее следствием являются не позитивные, а деградационные процессы в управляемой системе. Это связано с тем, что первые лица понимают свой управленческий непрофессионализм и стремятся остановить развитие управляемых структур, законсервировать сложившееся положение вещей. Одним из механизмов реализации этого намерения является последовательное создание руководителями системы управления, направленной на торможение развития.

На семинаре я провела анализ этого феномена, который часто встречался мне в управленческой практике. Для этого я ввела различие двух систем управления – Системы 1 (S1) и



Системы 2 (S2) в связи с темой управления развитием.<sup>24</sup> S1 – система нормативного, компетентного управления. В S1 соблюдается не только должностная, но и интеллектуальная иерархия: руководитель осуществляет управление в том числе и *по праву умного* – лица, более компетентного и опытного, нежели подчиненные. В S1 основной деятельностью руководителя является организация. 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 руководитель, используя *право сильного*, прибегает к различным манипуляциям для сокрытия собственной управленческой некомпетентности. Основной деятельностью руководителя в S2 является *дезорганизация*, которая носит столь же рациональный и системный характер, как и деятельность организации в S1. Учитывая эти базовое различие двух систем управления, новый руководитель или консультант в случае S1 смогут провести реорганизацию, а в случае S2 – нет; можно будет улучшить только отдельные операционные участки, в целом же ситуация в компании не изменится.

Часто в S2 используется механизм подмены ОРУ деятельностью по созданию личного бренда руководителя (ср. self-promotion). Это проявление феномена *лидерства*, возникшего в последние тридцать лет на Западе.<sup>25</sup> Организатор и лидер вроде бы работают на одну задачу – организовать действия

---

<sup>24</sup> См. стенограмму заседания 31 марта 2011г. и тезисы к докладу.

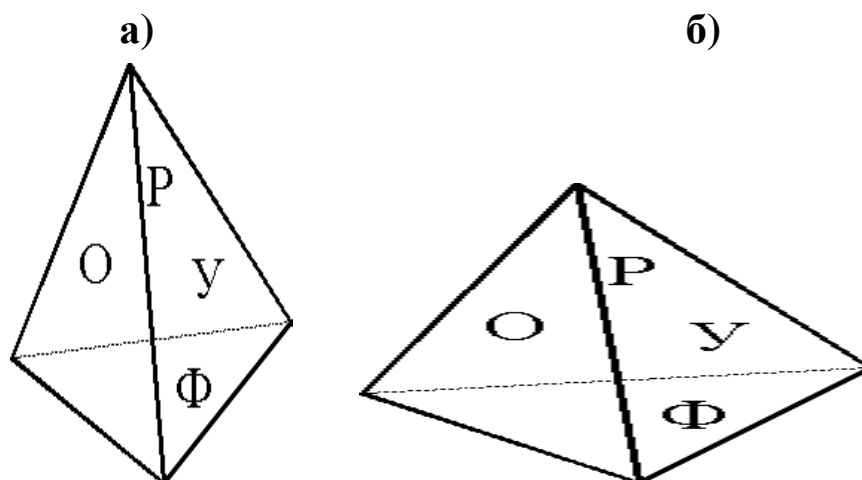
<sup>25</sup> О возникновении феномена лидерства и его развитии на Западе см.: Голубкова Л.Г., Розин В.М. Цит. соч. С. 125-135.

коллектива. Если же проанализировать их деятельность, то окажется, что первый занимается организационным конструированием и построением работоспособных структур, а второй – созданием личного бренда, который может дать корпорации краткосрочные символические преимущества, но не имеет отношения к собственно управленческой работе. Тенденция к продвижению себя в качестве дорогого «товара» на рынке труда и на политическом поприще принимает социально опасные формы. «Поруководив» в течение короткого срока и показав необыкновенные достижения, в основном в области манипулирования финансовой отчетностью, очередная «звезда» менеджмента перемещается в другую корпорацию на бóльшую зарплату, оставляя за собой шлейф нерешенных проблем и разочарование акционеров, коллег и персонала. Скрыть управленческую неэффективность лидеров часто готовы не только они сами, но и многочисленный слой консультантов, обслуживающих бизнес и получающих от такого стиля управления свои выгоды. Финансовый кризис немного умерил аппетиты «звезд», но принципиально тенденцию не изменил. Особенность российской ситуации в том, что устойчивость наших предприятий и возможности лоббирования интересов на международных рынках много ниже, чем у западных компаний. Деятельность западных «лидеров» отчасти компенсируется работоспособной системой управления в среднем звене управления и квалифицированным аутсорсингом ряда функций, а у нас зачастую эти механизмы попросту отсутствуют. Следствием этого является медленное развитие бизнес-структур и их неконкурентоспособность на международной арене.

Накачивание личного бренда стало возможно в ситуации, когда краткосрочные обязательства (в частности финансового характера) постепенно стали подменять смысл и результат деятельности. Мы являемся свидетелями того, что *горизонт планирования уменьшился* до точки, интенция во многих случаях

отсутствует – есть только *реакция*, приспособление к изменениям среды. Тенденция преобладания реактивной точки зрения над проективной проявляется во всем мире начиная с 1990-х годов. В то же время в развитых экономиках имеются анклавы, где сохраняются нацеленность на результат, планирование на десятки лет вперед и управление сложными системами. Закрываются крупные технологические программы дальних космических полетов, но сама преобразовательная управленческая деятельность остается. Она перемещается в другую область, например, в социально-экономическую сферу (ср. построение сети мировых «хабов» – глобальных политико-финансовых центров нового уклада).

Одной из особенностей российской ситуации является *нарушение преемственности* в практике управления. В советское время выросла управленческая культура, которая позволяла вести крупные проекты планетарного масштаба за счет И-составляющей. Преобразовательный замах советской эпохи 1930-60-х годов может быть изображен в виде управленческого тетраэдра с малой площадью основания и высокой И-частью (рис. 4а). В постсоветское время управленческая культура не наследовалась, а формировалась заново. Форма тетраэдра становится уплощенной, так как преобладает самоорганизация с элементами функционирования при почти полном отсутствии И-компоненты (рис. 4б).



**Рисунок 4. Управленческий тетраэдр**  
**а) в советское время                      б) сегодня**

В последние несколько лет отсутствие И-составляющей приводит к появлению проблем, неразрешимых на уровне тех структур, где они возникают.

### **Фигуры коуча и консультанта в практике управления**

В российской экономике ресурс Е-развития постепенно исчерпывается. Это связано не только с освоением имевшихся советских активов и заделов, заполнением некогда пустых рынков или кризисными явлениями в мировой экономике. Уже говорилось о том, что стремительно нарастает сложность управленческих структур: число объектов управления и видов деятельности растет, структура становится слишком большой и неуправляемой. Другой причиной организационного кризиса может стать ускорение: скорость изменений превышает естественные возможности самоорганизации и препятствует постепенному освоению новых практик в культуре компании. Обычно встречается сочетание указанных причин управленческой недостаточности.

Может ли управленец сам изменить свою компанию? Да, при условии, что он рефлексивен и способен заниматься осмысленными преобразованиями. Однако, как было отмечено выше, рефлексивные возможности позиции управленца сильно ограничены. Вследствие этого и возможности по изменению ситуации на уровне управления имеют свои пределы. Поэтому управленцу нужен «кто-то», занимающий другую функциональную позицию, который позволил бы осуществить компании шаг развития. В современной деловой среде на эту роль претендуют коуч, консультант по управлению и методолог.

Под *коучингом* обычно понимают психологический процесс выявления и усиления качеств и способностей человека, необходимых ему для достижения лучших результатов в любых

видах деятельности. Методы коучинга, адаптированные из психологии и медицины экстремальных ситуаций и спорта высоких достижений, позволяют развить имеющиеся способности, снять страх неудачи, найти внутренние психофизиологические ресурсы для активизации деятельности. Работая индивидуально с первым лицом компании, профессиональный коуч может помочь руководителю справиться с перегрузкой, стрессом, сформулировать адекватные личные цели, наметить позитивную программу действий для себя, а, следовательно, и для организации. Существует распространенная иллюзия того, что коучинг или иные методы психологического консультирования радикально изменяют организацию.<sup>26</sup> Увы, на новый уровень сложности ни руководитель, ни возглавляемая им структура не перейдет – продолжится поступательное движение в том же направлении, которое существовало до этого.

Выбирая другую возможность – услуги *консультанта по управлению*, руководитель предприятия имеет шанс перевести организацию на следующий уровень. В отношении управленца консультант является проводником современных управленческих норм, практик и технологий. Уникальность позиции консультанта в том, что он, как и управленец, постоянно соприкасается с управленческой реальностью, но в нее не погружен. В отличие от теоретиков управления, представителей гуманитарных наук, преподавателей бизнес-школ и других субъектов науки и образования, консультант имеет прямой, ничем не опосредованный доступ к информации о состоянии и проблемах организаций-клиентов. Вследствие этого консультант получает ценный опыт применения транслируемых управленческих технологий, а также эмпирическое понимание, когда они были освоены, а когда нет. Управленцу, еще не исчерпавшему свой преобразовательный

---

<sup>26</sup> Об этом подробно говорил С.И.Котельников на заседании 12 января 2011г.; см. соответствующую стенограмму.

ресурс, рекомендации консультанта могут помочь расширить кругозор и дать толчок для позитивных изменений.

В то же время даже опытный консультант может столкнуться с рядом парадоксов. Например, чем более сплоченной и притертой является команда управленцев, тем глубже кризис в организации. Ни передача управленческих технологий, ни психологические методы командообразования и целеполагания на работают. В этом и других сходных случаях консультант должен различить три типа ситуаций:

1. когда сотрудники организации-клиента не способны «взять» управленческую технологию («плохие ученики»);
2. когда консультант не умеет ее передать («плохой учитель»);
3. когда сам транслируемый комплекс управленческих навыков или технологий не может быть эффективно освоен вследствие иных причин.

Последняя ситуация отражает уязвимость управленческого мышления, о котором мы говорили выше. Не имея возможности глубоко осмысливать случившееся, верхушка компании остается, как правило, наедине с проблемами, которые на их уровне в интеллектуальной иерархии неразрешимы. Это проблемы *новизны* и связанные с этим проблемы *смены картины мира*.

Новизна, или радикальный слом привычного тренда, является большим испытанием для любого руководителя. Нацеленное на обеспечение воспроизводства и на поддержание существующего тренда, функционирование и традиционное руководство дают сбой. Обычно в современной литературе по менеджменту новизна воспринимается со знаком «плюс». Однако роль новизны может быть и разрушительной. Для компании новизна заключается не только в том, что кардинально меняется технология, параметры рынка или другие внешние условия. Гораздо бóльшие риски подстерегают руководителя изнутри своей собственной структуры. Например, количественный рост объектов быстро ведет к потере управляемости. И это тоже

«новизна». Директор розничной сети, который еще вчера легко управлял или, скорее, управлялся с семью магазинами, после открытия десятого супермаркета вдруг начинает осознавать, что сеть уходит из-под контроля, прежние способы управления не работают: *непонятно, что происходит, и непонятно, что делать дальше*. Для перехода на следующий уровень управленцу требуется изменение взгляда на ситуацию, новое самоопределение, расширение картины мира.

### **Методологические задачи в практике управления**

Класс проблем, не разрешимых через психологическое и оргуправленческое консультирование, требует работы *методолога*, конструирующего новые онтологические объекты и средства работы с мышлением, методы освоения рефлексии. Методолог так организует работу с мышлением, что *становится возможным* появление новых картин мира, более адекватных вызовам времени. За счет изменения и расширения картины мира многие проблемы у позиций более низкого уровня снимаются. Другим направлением работы методолога является снятие проблем, в основе которых лежит конфликт, связанный с *разными картинами мира* участников деловой кооперации. Этим методолог отличается от специалистов, предлагающих психологические способы работы, например, приемы убеждения или манипулирования.

Если картины мира у соорганизуемых совпадают, то успех деятельности управленца зависит лишь от его умений и способностей. А если нет?

Рассмотрим это расхождение на примере популярного концепта «управления изменениями» (change management). При всем различии подходов западные авторы концепций управления изменениями сходятся в одном: руководителю необходимо определить, с каким объектом или объектами он имеет дело. А

затем достаточно применить то, что Г.П. называл научно-методическим обеспечением: ухватить свойства материала и выбрать адекватный набор средств и шагов (методику) работы с ним. Для большинства западных компаний, как и в советское время для атомных станций, куда направлялись слушатели лекций Г.П., эта задача является сложной, но выполнимой. Однако в условиях современной России «управление изменениями», как, впрочем, и другие западные управленческие технологии, без адаптации не работают. Причем нужна не только адаптация культурных аспектов (например, у нас надо учитывать склонность к коллегиальности, к изобретательности русского ума по части «сделать не как сказали», привычке полагаться на авось и т.п.), но и совмещение разных целевых установок и представлений участников реорганизации.

Именно такую ситуацию мы имеем сейчас в большинстве российских предприятий, которые быстро росли за счет слияний и поглощений. Возьмем часто встречающийся пример. Управляющая компания построена на дружественно-семейных основаниях или создана приятелями всего полтора десятка лет назад. А коллективы приобретенных ей активов – бывших советских заводов, колхозов, магазинов – наследуют другую культуру, структуру отношений, поведение, особенно в регионах. Зачастую у купленных предприятий есть своя история, которой работники по праву гордятся. В регионах есть свое местное сообщество, своя элита, то, что Г.П. называл «слоями» и «группами».<sup>27</sup> Хорошо, если общие цели компании и ее бизнес-единиц совпадают. Но бывает и так, что они принципиально не могут быть едиными. Руководству компании нужна прибыль, заводу – ритмичность производства, местным органам власти – занятость населения. Грамотный организатор сможет разобраться и решить эти проблемы за счет перестраивания системы управления. Но часть проблем может

---

<sup>27</sup> Щедровицкий Г.П. Цит. соч. С. 60-70.



корениться глубже. Управляющая компания живет в постиндустриальной парадигме, завод – в индустриальной. Собственники компании планируют на квартал – обычная практика для специалистов, работающих на волатильных финансовых рынках. Они включены в *soft*-технологии, не привязанные ни к территории, ни к материальным ресурсам. Сегодня невыгодный курс валют – переводим средства (не деньги, только строчки в таблицах) на другой счет, тоже электронный. А на заводе невозможно без плана хотя бы на год: есть режимы работы и профилактики оборудования, производственный цикл, технологические и логистические процессы, инфраструктура, словом, материальные, *hard*-технологии. Проблема кроется в разных горизонтах планирования, и без методологической работы здесь уже не обойтись.

В современной практике управленческого консалтинга часто не различаются консультационная и методологическая работа. Рациональное объяснение принципов той или иной управленческой технологии, коучинг и повышение управленческих компетенций руководителя можно применять в ситуациях «плохих учеников и учителей», но она не способствует устранению более глубоких противоречий.

В качестве примера разберем часто встречающуюся ситуацию, когда заимствованные управленческие технологии, методы, средства в российских компаниях не работают, хотя их и пытаются «внедрить» из лучших побуждений. Ни руководители, ни консультанты в этом не виноваты: в основе лежит нестыковка онтологических представлений в западной и российской практике управления. Условно такие проблемы можно разделить на три группы, каждая из которых отражает отсутствие согласованности в картине мира западного и российского руководителя и/или консультанта (назовем их позиционерами):

1. Конкуренция западных и российских онтологических представлений;

2. Недостаточность онтологических представлений у российских позиционеров;
3. Отсутствие у российских позиционеров соответствующих онтологических представлений.

Конкуренция представлений выражается в том, что в их основе находятся разные объекты или понятия, которые могут выражаться одинаковыми словами. Например, многие наши руководители в возрасте «за пятьдесят» под словом «проект» понимают проектно-сметную документацию. Те, кто помоложе, часто называют проектом любую новую деятельность без четко определенного результата. В то же время в западной практике менеджмента проект обозначает особую ограниченную во времени организационно-конструктивную деятельность, связанную с выпуском нового продукта, которым может быть и здание, и новая технологическая линия, и веб-сайт, и новая марка пива, и выставка фотографии. Причем их понятие продукта вписано в определенную картину мира, отличную от нашей. Поэтому область «управление проектами» главный инженер завода и руководитель консалтингового проекта могут понять совершенно по-разному. «Руководитель проекта» в западном смысле слова будет недоумевать, когда его российские коллеги то срок перенесут без указания причин, то людей не выделяют («Какой такой проект, у моих сотрудников своя работа!»), то выйдут из рамок утвержденного бюджета, а вместо новой технологической линии с гордостью предъявят гору бумаги с большим количеством согласований...

Недостаточность или неадекватность онтологических представлений проявляется в том, что российский руководитель не до конца осознает полноту смысла иностранных управленческих понятий. Для директора завода довольно необычно услышать такое заявление: «Завод должен удовлетворять потребности внутреннего клиента». Здесь для русского уха все звучит странно. Кто такой этот «внутренний

клиент»? Завод всю свою историю работает на основе планов, спущенных министерством, а в постсоветское время – управляющей компанией, и ни о каком клиенте, тем более внутреннем, и не помышлял! Конечно, надзорные органы и контролирующие инстанции должны быть удовлетворены, но можно ли назвать их словом «клиент»?! И думает незадачливый директор о том, кого еще нужно отвезти в местную сауну и хорошо накормить-напоить... А речь-то идет не о том, чтобы ублажить очередного проверяющего, а об очень сложном понятии, которое на Западе формировалось десятилетиями, если не столетиями: удовлетворенность потребителя. Причем потребителем может быть не только покупатель в магазине или заказчик, но и смежник в производственной цепочке. И невдомек нашему директору, что эта «удовлетворенность» является неотъемлемой частью либеральной онтологии, основанной на представлении о всеобщем равенстве субъектов в социуме, каждый из которых должен понимать свою выгоду и договариваться с другими «заинтересованными сторонами».

Наконец, встречается ситуация, когда западных онтологических представлений в картине российского управленца просто нет; в русском языке отсутствуют слова, которые бы выражали соответствующие понятия западного менеджмента. Возьмем такой популярный ныне термин, как «жизненный цикл» (неважно чего: здания, сорта печенья, самого руководителя). В этом году отметили полвека со дня полета в космос Юрия Гагарина. У этого юбилея есть и обратная сторона. На околоземной орбите сейчас находится столько отлетавших свой срок летательных аппаратов и их обломков, что всерьез начинают говорить о превращении ближнего космоса в свалку. Жизненный цикл спутника не проектировался с точки зрения окружающей среды. Аппарат должен был выполнить определенные задачи и... исчезнуть с экранов радаров. Мы привыкли жить в стране, где все строилось с запасом, было

рассчитано на века. Если посреди глухой тайги была построена гидроэлектростанция, то вся страна радовалась ее запуску. Вопрос о том, что произойдет, когда ГЭС станет не нужна по экономическим или техническим причинам, в советское время вряд ли вообще ставился. В узких профессиональных кругах, возможно, и обсуждалось, что будет, если станция морально устареет, но это не стало достоянием общественных представлений, которые формируют национальную картину мира.

### «Управленец плюс»

Представим почти идеальный случай, когда руководство компании осознает проблемы, требующие приглашения специалиста извне, и даже готово к существенным преобразованиям. Здесь возникает вопрос – *кто* именно в компании будет отвечать за взаимодействие с консультантами и за проведение новых идей в жизнь, или, говоря техническим языком, кто будет *интерфейсом* между консультантами и коллективом? Обычный ответ – первое лицо или группа лиц, принимающих решения (ЛПР). Однако простое рассуждение говорит об ошибочности такого подхода к преобразованиям. Первое лицо несет на себе функцию поддержания равновесного состояния; это арбитр в вечном споре корпоративных адептов функционирования и развития. Группа ЛПР также не является приемлемым интерфейсом для консультантов, так как каждый из них является функциональным руководителем и в лучшем случае будет тянуть одеяло на себя, а в худшем – организует саботаж любых изменений. На семинаре я сделала попытку обозначить фигуру, которая могла бы в принципе выполнять эту функцию, – «управленец плюс», или У+. Это представитель руководства, отвечающий за качественную трансформацию компании и имеющий навыки рефлексии собственной управленческой

практики.<sup>28</sup> По функциональному месту ему соответствует *вице-президент или директор по организационному развитию*.<sup>29</sup> Такая должность пока редко встречается даже в крупных российских компаниях. Ближайшей задачей, в том числе и для методологического сообщества, является институализации этой позиции. Без нее контакт методологии с управленческой практикой затруднен, а зачастую и невозможен.

Основная компетенция У+ – это умение представить свою компанию как особую сеть систем, отношений, объектов, т.е. как *систему*. Основной ценностью для него должна являться целостность и работоспособность этой организационной системы. Такое умение должно выражаться не только в рефлексивном понимании, но и в «*действенном понимании*».<sup>30</sup> Только в этом случае можно ожидать, что У+ разделит задачи на те, которые могут решаться на уровне управления, и те, для которых надо приглашать других специалистов (например, методологов).

## **Методологическая работа в практике управления**

Ниже предпринята попытка представить, в чем могла бы состоять *методологическая работа по отношению к управленческой практике*.

1. Сложные человеческие системы основаны не только на властных и политических иерархиях, но и на *иерархиях идей и представлений*. Каждый следующий уровень для нижележащего закрыт, но прозрачен для более верхнего. (На этом основан феномен «чуда», механизм которого был разобран мной на семинаре.<sup>31</sup>) Чтобы управленец мог удерживать в голове любой

---

<sup>28</sup> См. стенограмму заседания от 26 января 2011г.

<sup>29</sup> Под «У+» я также понимаю рефлексивную позицию управленца, который пытается осмыслить свою деятельность, оставаясь при этом на уровне управления (по отношению к консультированию и методологии).

<sup>30</sup> Щедровицкий Г.П. Цит. соч. С. 167.

<sup>31</sup> См. стенограмму заседания 18 ноября 2010г.

самый сложный проект снизу доверху, у него необходимо сформировать умение рассматривать многоуровневую иерархию «деятельности над деятельностью».

2. В современном глобализованном мире одной из основных задач управленца становится *сопряжение разных культур и организованностей* в широком смысле слова: этнических, религиозных, профессиональных, социальных. Прибывая на новое место работы и получая «в руки» набор локальных картин мира, управленец должен уметь их распознавать и с ними работать. Для каждого уровня управленческой иерархии существуют разные картины и разные способы работы с ними. Например, директор градообразующего предприятия в регионе должен уметь работать и с инженерной картиной мира, и с картинами представителей местного сообщества, различных групп и слоев. Управленец должен уметь в эти картины «входить» и «выходить», добавлять и убирать из них объекты, строить интерфейсы.

3. В предыдущую эпоху утвердился системный подход к вопросам организационного развития. Существующий корпус литературы по практике управления описывает организацию в основном в терминах искусственного (ср. «спроектировать бизнес-процессы», «внедрить систему менеджмента качества»). В то же время в управленческой среде постепенно возникает понимание того, что компания – это организм с присущими ему предзаданными свойствами и собственным направлением Е-движения. Инженерный подход управленца к объекту своей деятельности неполон без умения *различать искусственное и естественное*. Но и этого недостаточно – управленцу необходимо уметь работать в двух техниках: *проектирования и выращивания* организационных структур, то есть способствовать их естественному росту.

4. Управленец должен себя осознавать представителем определенного класса, иметь четкую *самоидентификацию*. Этот

класс не занимается стратегическим целеполаганием, но выполняет сложные задачи. Управленец не стратег, не политик, но и не менеджер, функционер. В советское время задача формирования универсальных управленцев и партийных руководителей считалась одним из важнейших направлений идеологической работы и была возложена на общественные организации (пионерия, комсомол, партийные и профсоюзные органы). В постсоветской России процесс формирования самоидентификации управленческого класса постепенно идет, однако полностью класс управленцев со своими интересами и характеристиками еще не сложился. В частности в управленческой среде есть сложности с различением понятий «бизнесмен», «предприниматель», «собственник», «менеджер», «управленец». Такое различие в нашем социуме и создание условий для самоидентификации также является одной из задач методологии.

**Если же говорить в целом о задачах методологии в отношении управления, требуется серьезная скоординированная работа по анализу и совмещению картин мира советского и постсоветского периодов, российских и зарубежных представлений об управлении; необходима выработка адекватного языка для существующей в России управленческой практики. А задача управленческого сообщества – в налаживании постоянной обратной связи и в формировании заказа на такое осмысление из числа проблем, подсказанных самой жизнью.**

## Об авторах



**Флямер Михаил Григорьевич** – учредитель и с 2004 года директор по развитию НП Агентство корпоративного развития «Да-Стратегия» ([www.da-strateg.ru](http://www.da-strateg.ru)). Основная область интересов: методологическая концепция организационной деятельности, ее приложение к вопросам корпоративного развития и формирования отношений с заинтересованными сторонами в корпоративной практике; концепция стратегического управления и ее реализация в России. Автор работ в области правопедания, корпоративного развития и прикладной методологии управления.



**Розин Вадим Маркович** – российский философ, методолог и культуролог. Доктор философских наук, профессор, академик АПСН. Один из первых учеников Г.П.Щедровицкого и активный участник Московского методологического кружка. Начиная с середины 70-х годов, развивает свое направление методологии, основанное на идеях и принципах гуманитарного подхода, семиотики и культурологии. Автор более 400 научных публикаций, в том числе книг и учебников: «Специфика и формирование естественных, технических и гуманитарных наук» (1989), «Типы и дискурсы научного мышления» (2000), «Философия техники» (2001), «Культурология» (1998-2004), «Эзотерический мир. Семантика сакрального текста» (2002), «Личность и ее изучение» (2004), «Визуальная культура и восприятие. Как человек видит и понимает мир» (2004), «Античная культура. Этюды-исследования» (2005), «Развитие права в России как условие становления гражданского общества и эффективной власти» (2005), «Психология: наука и практика» (2005), «Методология: становление и современное состояние» (2005).





**Рац Марк Владимирович** – профессор, доктор геол.-мин. наук, профессиональный опыт дometодологического периода – проектно-изыскательские работы для строительства и их научное обеспечение. В 1990-е годы создатель и первый председатель Московского клуба библиофилов, сопредседатель Всероссийской ассоциации библиофилов (ныне Национальный союз библиофилов). С 2000 года живет в Иерусалиме. В методологическом движении с 1983 года, член последней игровой команды Г.П.Щедровицкого. Область интересов: деятельностное переосмысление общественно-политической жизни. В настоящее время работает над концептуальным проектом системы (государственной) организационно-управленческой деятельности, охватывающей политику, управление, власть. Проект вырос из дочернего предприятия идеи управления развитием – замысла «политики развития» и включает его в себя. Автобиография имеется в сборнике «ММК в лицах», т.1.

Работы последних лет см. на сайте <http://www.culturalnet.ru/main/person/1434>



**Потемкин Николай Алексеевич** – кандидат философских наук, руководитель Центра развития квалификации НП «Экспертный клуб промышленности и энергетики»



**Котельников Сергей Иванович** – старший научный сотрудник, кандидат технических наук. В методологическом движении с 1977 года.



**Нани Кирилл Якимович.** Закончил Ростовский государственный университет факультет журналистики в 1990 году. С 1989 по 1992 годы стажер Школы культурной политики П.Г. Щедровицкого, сертификат по специальности «Реорганизация производства». Принимал участие в реорганизации (конверсии) предприятий оборонной промышленности. С 1992 по 2001 годы занимался собственным бизнесом. С 2002 по настоящее время ведет оргуправленческое консультирование.

Реализовал проекты:

- технологизация взаимодействий подразделений оптово-розничных компаний;
- технологизация взаимодействий отдела продаж и производства в целях бесперебойного и качественного выполнения заказов;
- технология презентации новой продукции в строительной отрасли;
- технология профилактики отказов от покупки в целях увеличения объемов продаж оптово-розничной компании;
- соавтор концепции «Управление покупкой» (включающей новый подход к продажам).

Ведет авторский семинар по методологии продаж.



**Гиренко Роман Николаевич.** Закончил Уральский государственный университет путей сообщения. Занимается предпринимательством.



**Степанов Владимир Федорович** – инженер-физик, кандидат физ.-мат. наук, участник системного движения школы Г.П.Щедровицкого. Окончил Московский физико-технический институт в 1964 году, кандидатскую диссертацию защитил в 1971 году, 40 лет работал в НИИ г. Обнинска в области космического материаловедения (радиационная стойкость полимерных материалов). С 1988 года участвовал в мероприятиях Г.П.Щедровицкого: ОДИ, семинарах, конференциях, посещал его учебные курсы в вечернем университете Марксизма-Ленинизма в г. Обнинске. Посещал Чтения им. Г.П.Щедровицкого, семинары Фонда им. Г.П.Щедровицкого, семинары О.С.Анисимова, В.Е.Лепского, участвовал в ежегодных ОДИ по онтологии П.Г.Щедровицкого и в других мероприятиях методологического характера.



**Голубкова Людмила Георгиевна** – специалист по управлению и организационному развитию. Имеет многолетний стаж работы на руководящих должностях в российских и международных компаниях различных отраслей. В качестве руководителя провела ряд консультационных проектов по реорганизации крупных предприятий. Свободно владеет несколькими европейскими языками. Профессиональные интересы: управление изменениями и адаптация современных управленческих технологий к российским условиям.

*Научно-популярное издание*

## ДИСПОЗИЦИИ

Сборник статей участников семинара  
«Управленческие и методологические практики»  
2010-2011

Компьютерная верстка

*Л.Г.Голубкова*

Оформление обложки

*А.Г.Голубкова*

В оформлении обложки использован рисунок *В.Б.Солянина*

Подписано в печать 30.11.2011. Формат 60x84/16.

Усл. печ. л. 6,77.

Отпечатано в типографии «Сам Полиграфист»

Москва, Протопоповский пер., 6

[www.onebook.ru](http://www.onebook.ru)