**Флямер.** Значит, 11 июля, семинар «Управленческие и методологические практики». Сегодня у нас доклад от одной из рабочих групп, которая организует реализационную площадку в «РЖД», выступает Роман Гиренко, и я, как участник этой группы, тоже буду помогать делать этот доклад. Ну, собственно говоря, мои как организатора этого семинара ожидания по поводу сегодняшней работы, это, собственно говоря, разобраться немного с оргпроектом работы семинара в части реализационной площадки, что конкретно мы от организационного проекта хотим, что конкретно происходит на этой организационной площадке, в какой мере нас устраивает это происходящее. Я группу вопросов задаю, которую я отношу к этой действительности оргпроекта в этой части. И второй вопрос – это взаимоопределение групп. Начали обсуждать с Колей на его выступлении прошлом эту ситуацию, рабочее взаимоопределение разных групп. Поэтому тема вот эта, функции реализационной площадки и ситуации в «РЖД», как реализационной площадке, необходимо будет учесть и связать с построением такого более нацеленного взаимодействия между группой, которую ведет Николай, и этой группой.

**Вопрос.** Почему только между этими двумя?

**Флямер.** Хороший вопрос. Я в этом смысле готов и шире это обсуждать, и если для этого будут основания, то и другими группами, в этом смысле я не ограничиваю, я просто говорю про минимально необходимую, составляющую. К сожалению, у нас нет никого из этой самой...

**Реплика.** Есть, почему?

**Флямер.** Ну, Султан уже фактический в той группе не работает, так что нет.

**Гиренко.** То есть, у нас кворума нет. Марк Владимирович может...

**Флямер.** Ну, у нас только вот Марк Владимирович есть из представителей четвертой группы, поскольку эту группа еще находится в ситуации пересмотра плана своей работы, то это особенно будет... Ну, это усложняет еще и наоборот ситуацию взаимодействия четвертой группы с нашей. Но, в принципе ты прав, что наличие Марка Владимировича в этом разговоре позволит более предметно говорить и адресно.

**Александр.** А к общим заседаниям тоже как-то будет относиться, нет? Или только к другим группам? Дают они вам что-то, эти общие заседания для работы? Ну, как вопрос интересный.

**Флямер.** Да, понятно. Я думаю, что мы специально это не рассматривали в этом докладе, но как тему, которую ты хочешь затронуть в этом обсуждении, да, можно тоже затронуть. То есть, я имею в виду, что специально, на уровне, наверное, подготовки доклада это затрагивалось не организационно, мы не проводили анализ и не ставили оценку тем общим обсуждениям, которые имели место, в смысле, организационного отношения такого не вырабатывали, но с точки зрения тем, основной темы, например, вопроса про формирование способов деятельности под названием «оргпроектирование», это входит, должно войти и может войти.

**Александр.** Нет, раз ты говоришь, что хотел бы обсудить оргпроект, я хотел бы понять, а общие заседания в оргпроекте тоже, наверное, какую-то институциональную нагрузку несут?

**Флямер.** Ну, это сейчас уже в самом сообщении будет, я пока говорил про свои как организатора ожидания от этого заседания, прояснение оргпроекта в этой части, и второй вопрос – это, собственно говоря, основной продукт под названием способ оргуправленческой деятельности- «оргпроектирование компании». Вот здесь, на мой взгляд, нужно содержательное обсуждение, обмен как бы точками зрения на содержание этого способа. Вот это второе мое ожидание от сегодняшней работы.

**Александр.** Еще раз можно? Ну, второе, первое...

**Флямер.** Да. Обратиться к основной рабочей теме, которую называли мы «продукт», а именно способ деятельности, дальше кавычки открываются, «оргпроектирование компании».

**Александр.** Шо цэ такэ.

**Флямер.** Шо цэ такэ, да. Поэтому если первый был про оргпроект, второй про продукт, который тематически задавался. Режим какой более удобен в плане взаимодействия?

**Гиренко.** Ну, слайдов этих достаточно много, все, что здесь изложено, это уже нами многократно обсуждалось, поэтому там ничего нового, по сути дела, нет. Возможно, у вас будут вопросы на понимание, и их можно сразу задавать. Если вопросы, связанные не с пониманием, а с чем-то другим, то их лучше после отбивок. У нас тут несколько частей, по-моему, три части. В принципе, можно ориентироваться вот на эти три такта.

**Флямер.** Ну, тогда отбивки нужно обозначать как места для дискуссий, таких, более развернутых.

**Гиренко.** Ну да. Единственное, я, Михаил, попрошу мне тоже по поводу этих отбивок помогать, потому что четких границ у нас там нет.

**Флямер.** Хорошо, договорились. Я буду вводить и места для дискуссии внутри презентации, ориентируясь...

**Гиренко.** Да, то есть, модерацию отчасти Михаил будет обеспечивать.

**Александр.** Состав группы можно огласить?

**Гиренко.** Состав группы – Гиренко Роман, Флямер Михаил, Журавлев Алексей (он здесь первый раз присутствует, но он участник группы), и есть еще один человек, Анна Остапенко. А, и еще Васенин Олег. Наверное, это на данный момент все.

**Флямер.** Исчерпывающе.

**Гиренко.** Исчерпывающе, да. Несколько разрослась группа. Ну, вот, состав такой. Начинаем?

Так, слайд номер два. Что сегодня считаем важным обсуждать? Договорились о том, что эти два вопроса мы вытащим в титул, потому что они будут задавать, так сказать, тон обсуждения. Первый – это выполняет ли реализационная площадка свои функции в рамках оргпроекта семинара. И второй – гипотеза о должном действовании, если она есть, то какова она, откуда она появилась, на чем она основывается. И попытаться это развернуть.

Слайд номер три, в pendant к вопросу Александра по поводу общегрупповой установки на семинаре.

 Вот у нас есть такая схема, позиционная карта, которая экспонируется уже достаточно давно, и, по всей видимости, должна способствовать самоопределению участников семинара в рамках той деятельности, которую они осуществляют. Вот, в частности, группа два с реализационной площадкой, на мой взгляд, расположена в нижнем слое, где ситуационные проблемы деятельности, самый нижний слой, с выходом частично во второй, откуда она черпает разработки, которые в виде средств должны потребляться на реализационной площадке. Самоопределение других групп в рамках этой позиционной карты – это, наверное, разговор отдельный, и, наверное, не наш, если другие участники будут высказываться, наверное, уместно, неуместно, будет видно.

Так, слайд номер четыре.

На что хотелось бы обратить внимание, это на межгрупповое взаимодействие. Вот у нас была такая схема, так называемая схема состава семинарских групп. На пятом слайде она более развернутая, где выделены четыре группы, первая и вторая имеют реализационные площадки. Есть общая задача, это задача на... Михаил обозначил, на описание способа деятельности оргпроектирования компании. Это общая задача, которой, по идее, все должны заниматься.

Какое видение, допустим мое, о том, какого рода взаимодействие осуществляется в группах? Я могу говорить только о взаимодействии группы два и три, в силу того, что у нас уже были некие общие места, по поводу которых мы пытались говорить. Вроде бы, группа три должна передать рабочее представление о компании в группу два, а группа два должна обеспечить группу три материалом для рефлексии по поводу той деятельности, которую осуществляет, дабы последняя могла выдать представление об объекте-компании, но уже с учетом той деятельности, которая осуществляется на реализационной площадке.

На третьем же слайде у меня есть некий посыл к группе четыре, но это фактически повторение изначальной задачи, которая была – если я ошибаюсь, Михаил может меня поправить – группа четыре должна подвести основания под претензии формирования школы управления через историческую реконструкцию управления как понятия и в принципе, как некоей рамки, наверное, деятельности.

**Флямер.** А можно добавить?

**Гиренко.** Конечно.

**Флямер.** По поводу этого слайда, и как на нем описано рабочее взаимодействие второй и третьей группы. Вот это представление о передаче некоторого представления, например, о компании, оно фактически означает, что есть общий предмет дискуссии у этих групп, должен быть общий предмет дискуссии у этих групп, может быть, не один общий предмет, но, как минимум, один, который называется «употребление этого представления». Так что если быть последовательным и настаивать на том, чтобы установка на то, что одна группа, например, разрабатывает представление о компании, и передает разработанное второй группе, если из этого исходить, то тогда предмет, который они должны обсудить – это в чем состоит употребление этого представления и его использование, зачем оно. И без согласия по этому поводу, без согласования этого употребления эта связь не образуется.

Теперь, вопрос к тебе, Роман, это ты сейчас что делал? Восстанавливал память или вносил утверждение о том, как оно должно быть?

**Гиренко.** Ну, мне казалось, что это больше к восстановлению контекста, потому что ничего нового здесь не привнесено это все в рамках первичных установок семинара и оргпроекта. А то, что Михаил сказал касается, по всей видимости, уже следующего , что я буду обсуждать. Поэтому давайте пойдем дальше.

Слайд четыре снова. Естественно, встает вопрос, о чем Михаил должен говорить, что является материалом для рефлексии группы три, и откуда она черпает свои гипотезы о компании как объекте управленческой деятельности, в частности, в отнесении к работе группы два. Этот вопрос напрямую вытекает из схемы состава группы, по крайней мере, для меня. Это первый вопрос из этой схемы. И второй вопрос, который в титуле задач на выступление стоит- выполняет ли реализационная площадка при группе два функцию реализационной площадки семинара.

В опоре на эти вопросы можно двигаться дальше. Слайд номер пять. А, собственно, в чем функция реализационной площадки, как таковая? В качестве такого емкого тезиса можно сказать, что это экспериментирование с разработанными средствами в ситуации их употребления. Вот такая вроде бы функция должна быть. Сейчас небольшая пауза, пока Романа Кукшинова подключим. Может быть, тогда какие-то вопросы у вас, если пауза есть?

**Флямер.** Это смертельный номер, если вопросов нет.

**Гиренко.** Николай. В основном все про вас.

**Александр.** Он вам скажет то же самое, что он уже вам говорил в прошлый раз, и все.

**Султан.** Типа?

**Александр.** Про ТЗ.

**Флямер.** «Будьте проще, и к вам потянутся».

**Александр.** Да, «давайте будем вырабатывать».

**Флямер.** Выключи камеру, Роман.

**Александр.** Что же такое, вот именно эти вопросы, они откуда возникают? То есть, это преамбула некая?

**Гиренко.** Да, это больше преамбула.

Так, ну, можно идти дальше. То есть, функция реализационной площадки вот такая.

**Флямер.** Нет, подожди, еще раз. Этот вопрос возникает просто в силу того, что, делая доклад, нужно на что-то ориентироваться. Делая доклад о работе группы, нужно ориентироваться на то, а что она вообще должна сделать. Потому что если мы начнем друг другу говорить: «Вы нам дайте ТЗ, а мы вам в соответствии с этим будем делать доклад», может, оно, конечно, дело и пойдет, но пока такого ТЗ нет, правильно? Другая стратегия, таким образом, для выстраивания взаимодействия. То есть, наша задача – как бы все-таки выложить, что за деятельность мы там строим, и сделать для нас понятным, во что мы упираемся.

**Александр.** Вот лучше проекты бы рассказали. Глядишь, вопросы бы и появились. Так, что-то вокруг да около ходите, ребята.

**Флямер.** Теперь, это не ТЗ, описание, предъявление, что мы делаем и во что упираемся, это не ТЗ, это наша ситуация. Дальше вопрос выделения из нее или на ее фоне некоторых задач другими участниками, ну, как бы адекватными. Такие некие пункты взаимодействия. По этому вопрос о функциях реализационной площадки возникает, потому что нужно свою деятельность начать определять. Вы вот... Поэтому как слышите это, то, что Роман говорил, как повторение многократно проговоренного и уже набившего оскомину?

**Александр.** Я – да.

**Флямер.** Поэтому так и говорим, ближе к делу. Можно переваривать эту кашу, либо начать вдумываться в это как в принимаемые ориентиры для работы, другое отношение. Понятно, почему эти?

**Александр.** Да, понятно, как каркас, что, собственно, надо обсуждать.

**Флямер.** Да, в связи с чем.

**Александр.** В связи с чем.

**Гиренко.** Ну, это раз, наверное, и второй момент, который я здесь добавлю, что все-таки реализационная площадка, ей, собственно говоря, нужен, условно, семинар, и она же нужна семинару и тем группам, которые в семинаре работают, это двухстороннее движение. Если говорить о ТЗ, только о ТЗ, то это ближе к одностороннему подходу, то есть «вы нам дайте, а мы вам ответим».

**Александр.** А вы пока еще не сказали, вы пока в общих рамках обсуждаете что-то такое, что схватить невозможно.

**Гиренко.** Ну, так дальше идем тогда?

**Александр.** Ну да. Просто я к тому, что время-то уйдет, ребята, потом мы уйдем...

**Марк Владимирович.** Дальше без меня ребята.

**Гиренко.** Хорошо, Марк Владимирович. До свидания.

Давайте дальше. Основная базовая схема, которая употребляется нами, и которая была написана еще в плане работ на позапрошлом докладе, это вот схема сборки и описания способа деятельности, в свое время предложенная Михаилом. Вот, она такова. Отсюда у нас появляется...

**Флямер.** Тебе надо описать, ее могут просто...

**Гиренко.** Давайте опишем. Описывать ее я буду со стороны группы два, то есть, как мы ее видим, но это не отрицает того момента, что свое видение и прочтение этой схемы может быть у других групп, в частности, у группы три и четыре. Со стороны группы два здесь выделяется несколько процессов. Первый процесс – это создание условий для выполнения оргпроектных работ, это процесс один, это нижняя скобка. Так, напомню, это слайд семь, второе, напомню, это реализация оргпроектных гипотез, и третий процесс – это описание ситуации и реализация оргпроектрования компании. Отдельно нужно сказать, что здесь есть такая штука, как гипотеза о должном действовании, которая является центральным, ядерным моментом во всей этой схеме. Она позволяет, условно, позволяет действовать на реализационной площадке. То есть, ее наличие, оно является нормативным, должно являться нормативным, не является, а должно являться нормативным.

И, соответственно, тут два вопроса возникают... Первый, какова гипотеза о должном действовании, это то, что было вынесено в титуле.



**Александр.** И какова?

**Гиренко.** Идем дальше.

Первое, что нужно предъявить, это те позиции, которые являются основанием для того, чтобы нам двигаться дальше. То есть, первое...

**Флямер.** Сейчас, один организационный момент. Собственно говоря, все предварительные слайды, вводящие в то, о чем доклад, на этом закончились, это первая часть кончилась. Мы переходим ко второй части, и вот эта вот гипотеза о должном действовании, то, что Роман называет, это основной предмет разбирательства, собственно говоря, в этой второй части доклада, где будет предъявлен, собственно говоря, наш выбор по поводу того, как мы себе представляем гипотезу хода на оргпроектирование компании, которой пользуемся на реализационной площадке «РЖД».

**Александр.** А про вашу функцию реализационной площадки уже вы закончили, да?

**Флямер.** Да, это было вот в той части, которая прошла. Я почему и сказал, что мы первую часть прошли, если есть необходимость обсудить...

**Александр.** Первая часть была про вашу функцию?

**Флямер.** Первая часть была про функцию группы два в оргпроекте.

**Александр.** Теперь про второй титульный вопрос?

**Гиренко.** Да, про гипотезу.

**Султан.** А вот, кстати, быстрый вопрос к этому. Вот оргпроектируемая организованность, это компания?

**Гиренко.** Дальше мы употребляем термин «компания», да.

**Султан.** Это она, да?

**Гиренко.** Да.

Я быстро перечислю эти пресуппозиции. Первое – это то, что без участия регулярного менеджмента оргпроектирование невозможно в принципе. Второе – что оргпроектируемая организованность находится и должна быть вписана в объемлющую ее систему, системный контекст. И третье, стейкхолдеры – это те, кто опосредует и от кого зависит нужная оргпроектировщику функционализация создаваемой компании в объемлющей системе деятельности. То есть, он сопряжен с пунктом два. Такие пресуппозиции, некие основания, которые нами сейчас не усомневаются.

Первый вопрос – это подход к регулярному менеджменту. Как к нему подступаться, и каким образом его вовлекать в эту работу. В свое время Михаилом было предложено употреблять для этого схему многих проекций, известная схема методологическая, которая позволяет различить менеджмент на рефлексивный и предметно ориентированный. Это первое, что можно сделать при помощи этой схемы, а второе, это через нее можно выделять предметные ориентации менеджмента в рамках организации. Нами уже на данный момент выделена часть таких предметных ориентаций, но, наверное, об этом лучше позже говорить, потому что там дальше будет еще схема, которая позволяет помыслить то, как можно работать с менеджментом. Схема многих проекций.

**Флямер.** Первый входной какой-то сюжет, для того, чтобы работать с менеджментом, использовать схему многих проекций, правильно?

**Гиренко.** Да.

Дальше было такое предположение, что если есть предметно ориентированный менеджмент, и что компания, она, собственно говоря, состоит из набора вот этих предметных ориентаций, то, в принципе, целостность ее задается через описание вот этих всех предметных ориентаций.

**Флямер.** Сейчас, секундочку. У меня просьба. Если ты хотел сказать тезис по поводу работы с менеджментом, то нужно и сказать про работу с менеджментом.

**Гиренко.** Еще раз, тезис...

**Флямер.** У меня запрос, вернуться... либо нужно вернуться вот на этот слайд, который...

**Гиренко.** Я уже вернулся.

**Флямер.** Да. И ответить на вопрос, вот при наличии тех пресуппозиций, в которых, первое, написано, что не работая с регулярным менеджментом, выйти в это оргпроектирование компании...

**Александр.** Невозможно.

**Флямер.** Невозможно. Отсюда как бы вопрос, а что нужно делать, чтобы выйти в оргпроектирование компании по отношению к этому регулярному менеджменту? Так?

**Александр.** Наоборот.

**Флямер.** В смысле, наоборот?

**Гиренко.** Почему наоборот?

**Александр.** Что надо с ним делать, чтобы выйти, вот проектировать?

**Флямер.** Да, это тот же самый вопрос.

**Александр.** Нет, это наоборот. Ты сказал: «надо сделать в оргпроектировании, чтобы выйти на работу с менеджментом».

**Флямер.** Ну, если я так сказал, я оговорился. Я имел в виду, что нужно делать, чтобы...

**Александр.** С менеджментом, чтобы выйти в оргпроектирование.

**Флямер.** Да. Целью является выйти в это оргпроектирование.

**Александр.** Да.

**Флямер.** А делать приходится с...

**Султан.** А без них это невозможно, смотри аксиому один.

**Флямер.** Да, без них это невозможно, смотри аксиому один.

**Александр.** Да.

**Гиренко.** Да.

**Флямер.** Вопрос поставлен, теперь, какой ответ?

**Гиренко.** Ответ или задача, которая здесь появляется, это... Ну, не хочется говорить, «создавать рефлексивный менеджмент», потому что создавать их невозможно, наверное, в качестве одной из промежуточных задач – это организовать рефлексию менеджмента, чтобы они вышли за пределы своих предметных позиций.

**Султан.** А мотивировать чем будете?

**Александр.** Нет, подождите, вы хотите выйти в оргпроектирование, а чего-то хотите с ним делать, куда-то уйти в рефлексию, еще во что-то, причем здесь как бы одно с другим?

**Гиренко.** А в противном случае с ними взаимодействовать будет невозможно, потому что, они мыслят в рамках своего предмета.

**Султан.** Это понятно, так расскажи, как бы...

**Флямер.** Вы по очереди, Саша свои вопросы задает, а вы свои.

**Султан.** У меня много вопросов. Или можно по ходу задавать?

**Флямер.** Вот вы помните, что я остановил Романа, попросил вернуться к смыслу, да? Теперь давайте дадим возможность ему этот смысл проговорить, не перебивая, а потом обсудим. Это супер важный вопрос, здесь полагаются те гипотезы, которые либо нам позволят прорваться на этой площадке к чему-то осмысленному, либо наоборот, нас ограничат и не дадут нам ничего сделать.

**Александр.** Вопрос, мы же сейчас задаем...

**Флямер.** Роман, ты окончил или нет?

**Султан.** Нет-нет, мы молчим пока. Мы сейчас Роме дадим возможность сказать вторую часть, если я правильно понимаю.

**Флямер.** Да, тебя начали перебивать.

**Александр.** Я боюсь, что и вторая часть пролетит как первая, пусто.

**Гиренко.** Задаются два условных вида менеджмента – предметизованный или предметно ориентированный, и рефлексивный. И вот на этой растяжке, получается, как задача встает из предметизованного менеджмента или опредмеченного выйти на надпредметную позицию, и для того чтобы задать режим взаимодействия с менеджментом, который задать невозможно, если он предметно ориентирован.

**Александр.** Какое это отношение имеет к выходу в оргпроектирование, вас, ваш выход в оргпроектирование?

**Флямер.** В каком смысле слово «вас» употребляется?

**Александр.** Ваш выход, вы группа, хотите выйти в оргпроектирование, в этот процесс войти.

**Флямер.** Такого не утверждалось.

**Александр.** Как это не утверждалось? Мы только что это обсудили, когда я говорил, что ты говоришь прямо наоборот.

**Флямер.** Значит, в том месте мы друг друга по-разному слышали и говорили.

**Александр.** Значит, да. Наверное.

**Флямер.** Итак, первая пресуппозиция, про коллективность оргпроектирования. Дело не в том, чтобы кто-то вышел в оргпроектирование, дело в том, чтобы соучастником этого оргпроектирования был регулярный менеджмент. Поэтому когда мы говорим про первую пресуппозицию, без участия в оргпроектировании.

**Александр.** Пока непонятно, чего вы делаете, непонятно, как относиться, вот нужно участие регулярного или не нужно. Непонятно, для чего, вы чего хотите делать-то?

**Гиренко.** Мы подходим к гипотезе о должном действовании, которая у нас есть здесь в схеме.

**Александр.** Так вы скажите, чего вы хотите делать-то, а, может, потом и будет понятно, нужно взаимодействовать с регулярным менеджментом, или не нужно.

**Гиренко.** Подождите, Александр, я двигаюсь в описании этого, то есть, я вам выложил основания, вот здесь они лежат, три пресуппозиции. Если, допустим, вы не согласны с ними...

**Александр.** По содержанию можно сказать о вашем должном действии? Скажите, что за должное действие вы совершаете, а потом уже, что для этого нужно.

**Флямер.** Так он его и описывает.

**Александр.** Вот это, вот это нужно?

**Флямер.** Гипотеза о должном действии описывается на нескольких слайдах, это первый в череде этих слайдов, но она...

**Александр.** А про само действие можно что-то сказать? Про содержание, что это такое. Ну, в обратном порядке, вы сначала хотите какие-то пресуппозиции, а потом рассказать, наверное, про должное действие, что это такое. А я бы хотел наоборот, если вас это не собьет, можно ли наоборот?

**Гиренко.** Может быть, и собьет, но...

**Александр.** Я не знаю, как коллеги, согласятся?

**Султан.** Нет, я бы, честно говоря, дослушал вторую часть, если можно, как договорились, чтобы в таком...

**Александр.** Ну, как хотите, я не настаиваю.

**Султан.** Нет, я читал, просто есть вопросы, правда, я честно скажу.

**Александр.** Они и должны быть.

**Султан.** Да. И их, наверное, так, хватает. Но есть регламент, как мы договорились, давайте тогда вторую часть проговорим, чтобы все в контексте были, и потом... Ну, есть вопросы, да.

**Александр.** На выбор докладчика, как ему удобнее.

**Гиренко.** Ну, давайте я тогда пойду дальше.

**Александр.** Если хочешь, двигайся, как ты задумал, если нет, то...

**Гиренко.** Так, ну, давайте тогда я все-таки пойду так, как я начал уже, значит, часть номер два.

Схема предметных проекций, как я говорил, она позволяет выделить менеджмент рефлексивный, нерефлексивный, и как задачу, принять на взаимодействие именно с рефлексивным менеджментом. Отдельная задача на выведение его в рефлексию. Вот это раз.

Дальше, мы, для того, чтобы нам иметь дело с компанией, и, допустим, в будущем объективировать представление о компании, и выходит на объект, мы выделяем эти предметные ориентации менеджмента в полноте, которая необходима для того, чтобы взять компанию в целости. Нами выделено было несколько таких предметных проекций, которые направляли менеджмент по стилю мышления, деятельности в компании и рассмотрения компании как- первое- организованной для максимального освоения средств, выделяемых на обслуживание инфраструктуры. Второе-что она должна быть организована в соответствии с бизнес-процессами холдинга или материнской компании, в данном случае «РЖД». Третье - что она должна быть организована в соответствии с жизненным циклом технико-инженерной системы. И четвертое – она должны быть организована в соответствии со складывающимся рынком ремонтов и обслуживания инфраструктуры, то есть, она должна стать полноценным игроком с правильным позиционированием.

Дальше появилась вот такая схема, что компания – это есть сообразное сосуществование вот этих самых предметизаций. Полнота вот этих предметизаций задает ее как целое, то есть, ее можно помыслить как целый объект.

Теперь немножко о ситуации, в которой находится та организованность, с которой мы имеем дело. На данный момент она является филиалом или подразделением ОАО «РЖД», и сейчас есть интенция менеджмента на ее реорганизацию. В рамках выделенных вот этих проекций и после некоторого аналитического рассмотрения и аналитического исследования деятельности этого подразделения пришли к выводу, что филиальная организация охватывает только две проекции, и она не может претендовать на большее. Если ее тупо переводить в другое юридическое лицо, она не сможет быть компанией в ее полноценном виде, потому что в ней не хватает тех предметных проекций, которые задают ее как целое. Поэтому стоит задача на переведение филиала в компанию путем дополнения ее необходимыми предметными проекциями.

С точки зрения задачи, она формулировалась у нас следующим образом. Задача может ставиться на – ну, так, условно – до-, пере- и опредмечивание, и это входит в ряд задач на описание способа деятельности.

**Султан.** А что такое, вот просто по ходу, до-, пере- и опредмечивание, это что такое, если простым языком?

**Гиренко.** Простым языком? Ну, он тут достаточно простой, но, тем не менее... Да, я попытаюсь.

**Султан.** Я не был в прошлом августе на школе по предметизации.

**Гиренко.** Нет, я попытаюсь.

**Султан.** Всего-навсего, да.

**Александр.** Хорошо, что признался.

**Султан.** Нет, если нельзя перевести, то ладно.

**Александр.** С русского на русский можно перевести?

**Гиренко.** Ну, вопрос на адекватность.

**Султан.** Я понимаю, но если говоришь текст, надо к нему как-то относиться, но если я не знаю слова, можно мне...

**Гиренко.** Нет, давайте-давайте. Нормально все.

**Флямер.** Ну, коллеги, понятно, два вопроса задано, один вопрос Султан, и один вопрос Саша задал раньше еще, а в чем гипотеза. Ты спросил про пояснение.

**Султан.** Что такое допредмечивание, перепредмечивание и опредмечивание.

**Гиренко.** Значит, первое, о предметных ориентациях менеджмента понятно?

**Флямер.** Если бы было понятно... Нет, а, кстати, серьезный вопрос, а это было понятно?

**Александр.** Это примерно как сексуальная ориентация, близкое, на другом языке.

**Султан.** Нет, я могу сказать, что я понял. Я понял, что у каждого подразделения или менеджера, вот те, которые входят в ту команду, с которой надо работать, для того, чтобы помыслить или осуществить оргпроектирование, есть некая специализация своя. Для того чтобы их вытащить из их норм, вот условно, норма – это специализация, или ведро, его надо снять, и сделать более широким, чтобы они увидели не только в рамках их специализации, наверное, предметизация, мне так казалось, что, ну, синоним, как это, и надо расширить картину, для того чтобы они не были в своем узком предмете, каждый, у которого есть, предопределен. Вот я и спрашиваю. Ну, если я правильно понимаю, но я же не знаю правильного понимания.

А теперь, когда речь идет о том, что пере-, до- и опредмечивание, ну, как, опредмечивание у них, на мой взгляд, уже состоялось, потому что у них есть предметизация, об этом вы говорили до этого, что у каждого есть своя предметизация.

**Александр.** Предметная ориентация.

**Султан.** Ну, хорошо, да.

**Александр.** У некоторых.

**Султан.** У некоторых. А, вот в чем дело? То есть, у некоторых нету.

**Гиренко.** Конечно. И тут такой, достаточно тонкий момент, когда мы говорим о том, что менеджмент там, который находится внутри, он уже опредмечен, но не факт, что он опредмечен в рамках той предметности или той предметизации, которая задает целое компании.

**Флямер.** Это другая мысль.

**Николай.** А можно вот так вот понять...

**Флямер.** Тоже нужная мысль, да.

**Николай.** Это самое, вы обсуждаете менеджмент в компании, это менеджмент какой, менеджмент в компании «РЖД» или в том, что должно куда-то там, так сказать, развиться? Я так понимаю, и те, и те.

**Гиренко.** Ну да, потому что вот эти приставки, о-, пере- и до-, оно как раз и говорит о том, что можно работать и с тем, кто есть, и с тем, кого еще нету. И, возможно, чтобы они меняли свои ориентации, если хотите.

**Николай.** Честно говоря, у меня как-то это сильно перекликается с тем, что Александр обсуждает. То есть, вот вообще, такое впечатление, что теперь вводится схема различения предметного и непредметного, не знаю, деятельности, как базового, но теперь вот гипотеза...

**Флямер.** Предметная и рефлексивная.

**Николай.** Предметная и рефлексивная. Но вообще, из ваших... пока вот сформулированного как бы следует примерно то же, что Александр говорит, что никакого менеджмента, кроме предметного, нет в реальности. То есть, любой менеджмент, он каким-то предметом задается. И теперь... Но почему-то набор имеющихся предметов, он не соответствует, да, еще нужен кто-то, кто будет дополнять и будет работать над этим набором предметов. Вот это рефлексивный менеджмент?

**Гиренко.** Нет, это как раз нерефлексивный, если у него есть предмет.

**Николай.** Нет, подождите, вот первый слой, есть набор предметов, вот не специализаций, а предметов, потому что нет такой специальности, как она называется, первая у вас приведена, да? Адекватное расходование бюджетных средств, освоение, все этим занимаются, но это такой предмет как бы, да, вот он межпрофессиональный предмет какой-то, есть другие предметизации. И как бы я вот так понимаю ваш ход, что обсуждается следующее, что рефлексия нужна по поводу этого, какой набор предметов соответствует ситуации, а какой недостаточен.

**Флямер.** Ну, смотри, понятие рефлексии, если взять СМД-линию, там же ведь обсуждалось что? Перевод вот этого как бы внимания с чего-то, объекта, на деятельность.

**Николай.** Первый смысл самый важный. Самый первый, кондовый смысл.

**Флямер.** Самый такой вот... Самый первый, кондовый смысл.

**Николай.** Деятельность всегда предметна.

**Флямер.** Нет, она деятельность, деятельность, а не предмет какой-то. То, что деятельность предметна – это уже другая философская идея.

**Александр.** Предметно организована.

**Флямер.** Понятно, что она как-то организована.

**Николай.** Там всегда есть конкретные средства, инструменты, продукты, цели. В этом смысле...

**Гиренко.** Ну, она полна, но необязательно предметна.

**Флямер.** Нет, подожди, еще раз, ты раздели две позиции. Позиция рефлексивная, она характеризуется тем, что выделена вдруг деятельность.

**Александр.** Нет, что она смотрит на разные предметы, и говорит: «О, это все деятельность».

**Флямер.** Нет, если она смотрит на предметы, она нерефлексивная.

**Николай.** Смотрит на предметно организованных чуваков, которые действуют, да, они предметно организованы, и из них составлена деятельность, они все сидят по позициям, со своими средствами.

**Гиренко.** Нет, они смотрят сверху.

**Флямер.** Нет, подожди, нет...

**Николай.** Нарисует, что сверху? Да, смотрят изнутри себя.

**Флямер.** Нет, Коля...

**Степан.** Не надо путать анализ и рефлексию.

**Флямер.** Конечно! Специалисты по анализу бизнес-процессов такие же опредмеченные специалисты...

**Николай.** Да, смотрят сверху...

**Флямер.** ...А смотрят, вот увидят все, что ты описываешь. И еще как видят, понимаешь? Но это предметное представление.

**Николай.** Специалисты по анализу бизнес-процессов не смотрят на деятелей собравшихся, да, они говорят: «Здесь кого-то не хватает». Они рисуют карту бизнес-процессов, и через эту карту смотрят на людей.

**Флямер.** Да.

**Николай.** Это разные вещи.

**Флямер.** В чем разные? Так и делают.

**Николай.** Нет, подожди, вот... Как бы...

**Флямер.** И утверждается, что только когда они и делают...

**Николай.** Что рефлексивное отношение к деятельности когда начинают говорить: «А вот вы собрались тут, и все вы предметники». Вот это первое рефлексивное суждение.

**Флямер.** Это может быть рефлексивным суждением.

**Николай.** Да. И какие, и хватает, не хватает этих предметов, да, вот нужно еще некое... Но мне кажется, что еще очень важный момент, что инстанция, которая позволяет рассуждать об этом небеспочвенно, является какая-то ситуация, где эти все предметники вялятся, и там происходят какие-то конфликты, искрения, несуразицы, да, нестыковки... Общая какая-то ситуация. Потому что каждый в своей локальной – все нормально, да? Он относительно своего как бы поля деятельности там оргпредметного эффективен там, успешен, состоятелен, что-то делает. Но в границах...

**Флямер.** Еще раз, Коль, давай, вот чтобы мы поняли, что мы сейчас делаем. Был тезис высказан, и я сейчас все, что между нами происходит, рассматриваю как пояснение этого тезиса, не более того.

**Николай.** Как попытку восстановить этот тезис, но...

**Флямер.** Тезис, да, две формы этого менеджмента, да, предметный, опредмеченный или имеющий предметную ориентацию в своих представлениях, действиях и рефлексивный.

**Николай.** Ну, я пытаюсь понять, кто это такой, рефлексивный. У меня вот возникла гипотеза, в общем-то, понимающая, да, что исходя из изложенного, это тот, кто смотрит на эту толпу предметников, и что-то с ней разбирается. Не с их предметами, не еще один там, значит, да, а вот с толпой, полный, неполный набор.

**Александр.** Что значит «смотрит на толпу»?

**Флямер.** Вот что ты сейчас делаешь, Коль? Ты уточняющий вопрос задаешь?

**Николай.** Я хочу понять, что такое рефлексивный менеджмент.

**Флямер.** Это значит менеджмент или менеджер, выделивший деятельность.

**Николай.** Как особый предмет?

**Флямер.** Нет.

**Николай.** Тогда как что?

**Флямер.** Как что? По-разному.

**Николай.** Потому что точно так же могут быть элементы деятельности превращены в предмет...

**Флямер.** Как выделившаяся деятельность, как...

**Николай.** Ну, выстроенная действительно, сейчас с ней работаем. Или рефлексивно, как бы вот по отношению к ситуации...

**Флямер.** Я не понимаю, Коль, еще раз, что непонятного про этот тезис?

**Николай.** Непонятно все, потому что про предметный приведены примеры, а про рефлексивный ничего непонятно, кроме того, что все мы когда-то слышали такие слова, и участвовали в таких ситуациях, где эти слова употреблялись.

**Гиренко.** То есть, вопрос вообще такой – а бывает ли в компании рефлексивный менеджмент?

**Флямер.** Нет, не задает...

**Николай.** Что да, во-первых, вообще, я бы задал, потому что те через предмет как бы заданы, рефлексивный, вот он как бы пока не введен, то есть, мы верим, что все равно что-то такое...

**Флямер.** Ну, вот я ничего не понимаю. Для меня эти идеи равноправны. Почему-то одна для тебя обладает какой-то реальностью, предметностью, да, а вторая не обладает. Первая столь же уникальная, столь же редкий зверь, в смысле, что это же нужно выделить, это положение дел, идентифицировать его. Его же натурально-то нет.

**Николай.** Нет, понятно, о чем ты, но, судя по репликам, которые у нас здесь пошли, да, «а, ну, вы хотите их вывести в рефлексию за границы своего чайника» там, да? Эти феномены...

**Александр.** Это привязка.

**Николай.** Да. Это... игровых представлений о рефлексии, да? А тут же вводится не рефлексия как бы простая, сама по себе, а идея рефлексивного управления. В чем оно состоит? Рефлексивный менеджмент, хорошо.

**Гиренко.** Мы про управление еще, по-моему, не говорили ни разу, Николай, мы говорили о рефлексии в деятельностной ее трактовке, и основной тезис, который здесь говорится, Михаил его озвучил, что такое рефлексия в деятельностной трактовке, это перевод взгляда на деятельность. А менеджмент, который находится внутри компании, он деятельности не видит, и даже если его называть опредмеченным, то он опредмечен не в рамках деятельностной предметизации, а он опредмечен в рамках... Он вообще, может быть, не имеет никакого отношения к деятельности внутри компании.

**Николай.** Ну, подожди, чтобы прояснять эти момент, тогда нужно будет разбираться. Что значит «перевести взгляд на деятельность»? Это что, грубо говоря, взять по-нормальному схему акта деятельности, и рассматривать вот каждого, не по его предмету, а какие у него там цели, с каким предметом...

**Александр.** Например, например.

**Николай.** Или там взять схему воспроизводства, и говорить, а как там происходят процессы трансляции...

**Александр.** Да, либо так, как угодно.

**Николай.** И это будет рефлексия?

**Флямер.** Нет, подожди, ну...

**Александр.** Допустим, ну и что?

**Флямер.** И что, да.

**Александр.** Можно и так сделать, да.

**Флямер.** Ну, у нас же очень простые ситуации возникают с тобой. Я, например, начинаю тебя спрашивать: а что ты сейчас делаешь? Ты вопрос задаешь, или ты уже утверждение вносишь? Мы начинаем в этом с тобой общении вдруг обращать внимание не про то, про что ты говоришь, а про другое.

**Николай.** Ну, естественно, да, там средства, продукты, результаты, ну, как бы акт одного типа.

**Флямер.** Нет, дальше мы можем, сменив это внимание на внимание к деятельности, превращать это внимание в анализ. То есть, новый объект искать, и анализировать его. Но это следующий шаг.

**Степан.** И потом, далее, его предметизовать каким-то образом.

**Флямер.** Ну, так, ну, следующие шаги.

**Александр.** Давайте вторую часть дослушаем. Мне кажется, я сдуру этот вопрос про до-, пере-, о- поднял.

**Флямер.** Нет, почему?

**Александр.** Он вызвал резонанс, почему.

**Флямер.** Был вопрос твой, был вопрос Александра. И... Роман Кукшинов. Кто спрашивал, может быть, Григорий, я не знаю.

**Кукшинов.** Да.

**Флямер.** У тебя был вопрос или суждение, что?

**Кукшинов.** Вопрос. Когда Роман говорил, перечислял четыре или сколько-то видов предметностей, да, или предметов, вот про бизнес-процессы он сказал так, что человек считает, что компания должна быть системой бизнес-процессов. Еще он не сказал, что человек считает, что компания есть система бизнес-процессов, или компания является системой бизнес-процессов, а сказал, что компания должна быть. Вот это вот добавление долженствования, оно случайно или принципиально? Потому что я всегда считал, что единичный человек, он считает, что компания должна быть, потому что когда долженствование привносится, то, значит, он может видеть, что она сейчас другая, а должна быть такой-то.

**Гиренко.** Во-первых, я про людей не говорил, людей там не было, поэтому тут внесена такая поправка, что это предметная ориентация.

**Кукшинов.** Ну, про предметную ориентацию, там был элемент долженствования.

**Гиренко.** В любом случае, если находится кто-то в рамках предмета, то он за рамки предмета выйти не может, и для него предмет в любом случае нормативен, там работает долженствование.

**Кукшинов.** Нет, долженствование тогда, когда он считает, что предметная ориентация, исходит из того, что сейчас компания не является системой бизнес-процессов, а должна быть.

**Гиренко.** У нас немножко другое рассуждение в этой стороне было. То есть, когда мы берем некую предметную проекцию или предметную ориентацию, мы начинаем разбираться, а насколько она деятельностно реализована внутри той организованности, в которой находится этот предметно ориентированный менеджер, вот, насколько там прорисованы цели, насколько она, собственно говоря, имеет полный и завершенный вид, понимаешь? И там могут вставать задачи, что эта предметная ориентация или не присутствует вообще, или она присутствует в каком-то дефициентном виде.

**Кукшинов.** А это же ты сейчас говоришь не с позиций этого менеджера, да, а с позиций того, кто уже различает разные предметные ориентации?

**Флямер.** Ну, Роман, еще раз, твой вопрос касался представления об этой предметной ориентации или появления суждений о долженствовании в отношении компании?

**Кукшинов.** Ну, вот прозвучало так, скорее, про второе, про включение именно суждения о наличии долженствования в предметной ориентации, что вот предметная ориентация состоит...

**Флямер.** Подожди, Роман, давай еще раз по порядку. Роман Гиренко, повтори, пожалуйста, вот на этом слайде, какое суждение о должном образе компании было сказано.

**Гиренко.** Ну, в принципе, они все были с приговариванием «должна быть организована в соответствии». Допустим, вот на что ты ссылался, это в соответствии с жизненным циклом технико-инженерной системы. Про бизнес-процессы тоже.

**Флямер.** Нет, ты говорил другое суждение.

**Гиренко.** Какое?

**Флямер.** Ну, ты говорил, что компания, в отличие от филиала, должна обладать полным, в виде этого списка, набором или...

**Кукшинов.** Нет, я про другое спросил.

**Гиренко.** Нет, он именно про то, что в каждом предмете, почему там долженствование есть. Вот, допустим, берешь любой из предметов...

**Флямер.** Ты это утверждал?

**Гиренко.** Ну, я это говорил.

**Флямер.** Я пытался понять, какое суждение ты высказал, к чему он вопрос задает.

**Гиренко.** Я немножко не пойму, Роман, вопрос в чем? Насколько обоснованно утверждение вот этой категории должного в рамках предметной ориентации?

**Кувшинов.** Смотри, просто для меня предмет – это то, что ты сейчас повторил, когда начал отвечать, что предмет определяет, что человек за рамками предмета ничего не видит, он видит только то, что в предмете.

**Гиренко.** А, я понял тебя, это суждение извне этого предмета, внутри, конечно, так вопрос не ставится. Если я, допустим, встану в рамки предметной проекции вот этой, то я не буду так рассуждать, я буду просто так делать.

**Кукшинов.** Ну, компания и есть бизнес-процесс, все, я понял.

**Гиренко.** Если я этот менеджер опредмеченный, то я именно так на нее и смотрю, другого для меня нет.

**Флямер.** Нет, ну, это из другой позиции, да.

**Кукшинов.** Все, я услышал.

**Флямер.** Хорошо.

**Николай.** Ну, вот у меня тоже некоей раздвоение. То есть, если, с одной стороны, под предметным, да, ближе понимать стоит, ближе к тому, что, ну, специальности, да, там, грубо говоря, к конкретному предмету деятельности. Те примеры, которые Роман приводит, это, скорее, некие концепции, претендующие на как бы задание объекта, где разные предметники могут взаимодействовать. Вот они... Ну, как бы это не позиционно предметный некий этап представления, это представление, претендующее на задание объекта определенным образом, не рефлексивно, не рефлексивным образом, да, что я буду там компании задавать какой-то набор позиций, глядя на деятельность взаимодействующих позиционирований, а буду задавать такие вот объективации, набор бизнес-процессов, или эффективное освоение бюджета, да? Ну, вполне себе... Как бы в котором участвуют все, это пронизывает деятельность всех такая, ну, как бы задание такой экономической действительности, экономическо-организационной системы, как эффективное освоение бюджета, она всех будет затрагивать, это не предмет чьей-то деятельности, это как бы общая, ну, такая как бы...

**Флямер.** А должно быть что?

**Николай.** В смысле? Что, где должно быть?

**Флямер.** Ну, в этой работе.

**Николай.** Подожди, должно быть что? Мы различаем как бы два...

**Флямер.** Ну, в представлении о менеджменте, вот мы...

**Николай.** Нет, подожди, мы различим, ну, тогда как бы там, собственно говоря, какие-то узкие предметы, вот этот на финансовый менеджмент, этот логист, этот, я не знаю, еще кто-то, и некоторые...

**Флямер.** Я не понимаю позицию, я поэтому тебя и спросил, а у тебя есть какая-нибудь позиция, нет? А должно быть что, с твоей точки зрения?

**Николай.** Где?

**Флямер.** В представлении о менеджменте чем нужно пользоваться?

**Николай.** Ну, тремя тогда.

**Флямер.** Какими?

**Николай.** Ну, есть предметные менеджеры, можно смотреть, какие предметы введены, какие предметы не введены. Дальше, у меня, честно говоря, впечатление, что в данном случае надо различить вот предмет и какую-то там, не знаю, другого рода сущность, там действительность или там рамки некоторые, да? Ну, чуть сложнее к этому, потому что вот те общие четыре типа предметности, которые приведены, это, ну...

**Флямер.** Вот эти четыре?

**Николай.** Да, это оно не для этого, это... Как бы...

**Александр.** А это уже предмет?

**Флямер.** Названия этих предметов, ориентация. Если подняться вот выше опять.

**Александр.** То есть, это четыре предмета у нас будет?

**Флямер.** Еще раз, вот они, вот на этом слайде, вот они перечислены: раз, два, три, четыре.

**Александр.** Это предметы перечислены?

**Николай.** Вот смотри, Миш, почему крыша едет, у меня, например? Потому что схема вот эта, аспектная...

**Флямер.** Предметная.

**Николай.** Предметно-аспектная, где предмет сопоставлен с аспектным знанием. Но это схема...

**Флямер.** Почему со знанием?

**Николай.** Это схема структуры знаний.

**Флямер.** Многих предметных проекций.

**Николай.** Да, многих знаний, предметных проекций знаний. Она говорит о том, что если ты хочешь чего-то... Вот эта схема, на мой взгляд, я ее так читал, да, там, она задает нам что? Что если ты приходишь куда-то, то ты имеешь дело с набором предметников. Там психолог тебе скажет, что... И вот дальше все ГП там, это классический пример, психолог скажет, что в коллективе плохой там климат, поэтому проблемы, экономист скажет, что низкие показатели. Мы имеем всегда набор вот этих предметных знаний. То есть, у каждого есть свой инструмент, которым он что-то измеряет, там цифирь определенную получает, и ты, когда управленец, ты имеешь дело с набором знаний разных специалистов. Понимаешь, да?

**Гиренко.** Я, мне кажется, начинаю понимать, о чем идет речь.

**Флямер.** Нет, ну объясни мне.

**Гиренко.** Я попытаюсь понять. Здесь...

**Флямер.** Что происходит, да?

**Гиренко.** Что происходит, не знаю, но я... пытаюсь понять Николая. Мне кажется, это он рассуждает по поводу той проблемы, которая есть, в частности, у той же инженерии, когда инженерию в свое время убили из-за того, что сделали ее такой узкоспециализированной, убрали деятельностный аспект из инженерии, то есть, когда она перестала быть деятельностной, а стала чисто технической дисциплиной. И фактически, вот когда мы начинаем выделять предмет в рамках деятельности, мы говорим уже о другой инженерии, понимаете, а не о той технической специализации, которая выдрана из целого и к деятельности это никакого отношения не имеет. И когда вы говорите о финансовом предмете, это никакой в данной ситуации не предмет.

**Флямер.** То есть, здесь другое представление.

**Гиренко.** Здесь другое представление, конечно.

**Флямер.** Тогда он спрашивает о предметной ориентации.

**Султан.** Скажите, вот я, как учился, вот это предметы, всегда я так думал, а вот это объект, я правильно понимаю?

**Флямер.** Да, да.

**Николай.** Место для объекта.

**Флямер.** Ну, место для объекта.

**Султан.** Да, вот это место для объекта, вот это предмет.

**Николай.** Радикальное утверждение говорит о том, что у вас всегда есть лишь гипотезы и конструкции, которые... У вас есть всегда определенное предметное знание, а объект вы... гипотетические конструкции, чтобы этих предметников соединить, потому что есть у вас предметник, реальный предметник, который может выложить, один, баланс, второй там данные по какому-то там управленческому учету, да, и у вас есть всегда эти предметные знания, у вас нет других.

**Флямер.** Подожди, но это не значит, что предметник в этом смысле, это значит, что у него есть ответственность должностная за то, чтобы у него был баланс, ты к нему приходишь, он тебе может его выдать, или другой документ он хранит. Причем здесь предмет-то?

**Николай.** Вопрос в чем? В том, что возникает проблема так называемой интегрики, да? Целого.

**Флямер.** Еще раз, Николай, ты объясняешь свои представления как правильные?

**Николай.** Нет, я не объясняю свои представления...

**Флямер.** А что ты делаешь тогда сейчас?

**Николай.** Я хочу понять...

**Флямер.** Задай вопрос.

**Николай.** ...Следующее, да, что вы приводите как предметные представления, которые претендуют на место конструкции, на конструкцию, помещаемую вместо объекта. Часто так используется, для как раз работы многих этих самых...

**Гиренко.** А что нам остается делать-то, Николай? Вы предложите другое...

**Флямер.** Нет, подожди, это другая игра.

**Николай.** Ну, подожди, ну...

**Флямер.** Нет-нет-нет, надо еще раз выделить тезис, потому что он пока не понят, потому что Николай пробует понять это в своих представлениях, там они оказываются в другом...

**Николай.** Вот еще раз, то, что вы приводите как предметное представление, как я его знаю, часто используется, например, схема цикла знаний у этого... полного жизненного цикла, вспоминай доклад Федора, что мне сказали? Мне сказали – мы объективацию всем через это задавали, это не предметное представление, оно не в функции предмета выступает, оно в функции объекта выступает, понимаешь?

**Флямер.** Но это они делали.

**Николай.** Нет, подожди, еще раз. Вот я хочу...

**Флямер.** Но почему ты считаешь, что это на самом деле так и есть?

**Николай.** В смысле?

**Флямер.** Ну, вот они так делали.

**Николай.** Они такую объективацию делали.

**Флямер.** Да!

**Александр.** Можно делать и другую объективацию, говорит Миша.

**Флямер.** Да, ну...

**Николай.** Получить другую схему, и что? Я... это самое, тогда получается, как я понимаю ход Романа, он состоит в том, что нужно иметь набор таких, вот он приводит набор, четыре как минимум. То есть, у нас вот этот вход на задавание того, что мы кладем компанию как целое, да, их четыре претендует сегодня уже.

**Гиренко.** Претендует.

**Николай.** Да, претендует, используется, и нам надо либо сшивать, либо вводить еще одно.

**Флямер.** Ну, как-то конфигурируют, да. Собирают.

**Николай.** Потому что они задают компанию в целом. И они специальные, ну, как бы сказать, они не в том смысле предметные, как на этой схеме. Представления...

**Гиренко.** Мне кажется, у Николая вопрос такой – а вообще, на каком основании у вас появились именно эти предметные ориентации, а не какие-то другие?

**Николай.** Не основания, они появляются на том у вас основании, если вы посмотрели, чем люди пользуются, вы выделяете.

**Гиренко.** Нет, нет.

**Александр.** А звездочка, это что?

**Гиренко.** Ну, это про рефлексию, это так, наметка.

**Александр.** А-а. Я просто сейчас читаю: схема предметных проекций задает различение на рефлексивный и предметно ориентированный, так вот, предметно ориентированный – слева, а звездочка – это рефлексивный менеджмент?

**Гиренко.** Ну, в общем, да.

**Александр.** Все, я понял. Ну, понятно. Хорошо.

**Флямер.** Итак, контекст, в котором появилась эта мысль про важность использования предметных проекций в разборе менеджмента, был следующий. Менеджмент, во всяком случае, значимый вот для этого вопроса, про проектирование, тот, который действует, и знает, что делает. Вот его надо было выделить. И поэтому здесь предметность понималась как силовая характеристика, то есть, это то, что придает силу этим людям, этим группам там, и так далее, они знают, что есть, и, исходя из этого действуют, и они уверены, что это и есть так. И поскольку они уверены, что это и есть так, в определенном смысле мир таков, то они имеют внутреннее право и основание действовать. И поскольку они такие, постольку они и значимы в контексте оргпроектирования. Поэтому вот здесь как бы вот этот контекст был важен, почему про менеджмент речь идет? Про менеджмент как про действующий, исходя из того, что их знания имеют силу. И вот дальше вопрос встал, в конкретной ситуации уже, что если эту идею использовать, то нужно идентифицировать эти действующие группы, которые могут быть на разных уровнях, и внутри филиала, и в центральном аппарате. Просто произвести такой вот анализ как бы, да, вот этой ситуации с менеджментом, исходя из этого контекста.

И вносится вот эта вот пресуппозиция, что если с этим менеджментом не происходит каких-либо изменений, они не становятся соучастниками вот этого оргпроектирования, они не становятся в рефлексивную позицию, то нельзя ничего с оргпроектированием, потому что это, вот то, что они осуществляют этим своим знающим действием, то и имеет место.

**Александр.** Пока шестеренки не поменяют, будет все то же самое.

**Флямер.** Ну да.

**Александр.** Ну, цинично, может быть.

**Флямер.** Вот это пояснение.

**Николай.** И в этом смысле как бы все очень похоже, я не знаю, Роман как бы слушал Александра, а я могу, вот сопоставляя, сказать, что в каком-то смысле один к одному, Федор и Ирина говорили примерно то же самое, что мы никакого другого управления не можем осуществлять, потому что оно осуществляется в рамках каких-то, условно говоря, парадигм, да, принятых представлений.

**Флямер.** Да-да-да.

**Николай.** Если ты не вводишь другое какое-то, да, вот просто прийти и сказать: «Я буду управлять», в этом смысле, я же что говорю, что никакого управления, их тезис был, кроме вот существующего в форме таких, ну, скажем, управленческих квазипредметов, невозможно. Невозможно прийти и сказать, ну, я не знаю, наверное, политические ставленники могут говорить, что «мы там управленцы, да, то есть, принимаем решение от лица там главного стейкхолдера», в этом смысле они там управленцы, распределение финансовых потоков...

**Флямер.** Ну, да, аналогия твоя правомерна, я понял, про что ты говоришь, про их доклад говоришь, да?

**Николай.** Да. Они там сравнивают полный жизненный цикл, как свой путь, проложить себе дорогу, а у вас тут, наверное, кто-то уже это взял, да?

**Гиренко.** Жизненный цикл? Да конечно.

**Флямер.** Нет, ну, вот на этой схеме, где...

**Гиренко.** Нет, он есть, он есть как необходимый для того чтобы...

**Флямер.** Она помечена... Жизненный цикл как та, которая в филиале не реализована...

**Гиренко.** Миш, мне кажется, будет верным, если я обозначу предыдущую ошибку, она очень характерна. Когда я эту схему рисовал, я убрал оттуда жизненный цикл, и у меня было просто « организовано в соответствии с технико-инженерной системой». И когда я рисовал филиал, я захватил эту проекцию в область филиала. Когда начали говорить про жизненный цикл, то автоматически ее не стало, потому что там ее просто нет.

**Флямер.** В смысле, что этой идеи, которой можно руководствоваться...

**Гиренко.** Да.

**Александр.** В филиале нет жизненного цикла, поэтому она сразу выскочила в компанию, понятно.

**Флямер.** Да, но если ты считаешь, что в филиале есть какая-то другая, она должна быть тогда нарисована.

**Александр.** В филиале есть технико-инженерная система, но нет ее жизненного цикла.

**Флямер.** Здесь она не нарисована на схеме.

**Гиренко.** Здесь она не нарисована, но никто не говорит, что это все проекции.

**Александр.** Понятно.

**Гиренко.** То есть, это претендующая.

**Флямер.** Сейчас, Саш.

**Александр.** У меня есть суждение, если хотите, оно заключается в следующем, я могу изложить небольшой кусочек понимания, что здесь обсуждалось, с моей точки зрения, если хотите.

**Флямер.** Я-то не против.

**Александр.** Не против докладчик?

**Гиренко.** Ну, если это нам поможет.

**Флямер.** Ну, это же изложение понимания, это не должно быть долго.

**Александр.** Нет, пять минут.

**Флямер.** Давай.

**Гиренко.** Нарисуете?

**Александр.** Ну да, если нарисуешь, быстрее излагается.

**Флямер.** Это у кого как.

**Николай.** Это вряд ли.

**Александр.** Как я понимаю, что там говорится? Говорится из позиции оргпроектировщика. Вот они пришли в некоторую компанию, первое, с чем они столкнулись, с некоторым материалом человеческим. Любой оргпроектировщик, каким бы способом оргпроектирования он ни пользовался, он всегда столкнется с некоторым материалом, правильно?

**Гиренко.** Ну, просто квалификация как материала, она сразу...

**Александр.** Нет, если ты излагаешь понимание, риторические фигуры...

**Николай.** Да, не спрашивай, правильно...

**Александр.** Я так вас и понимаю, вы с ним столкнулись.

**Флямер.** Да.

**Александр.** С человеческим материалом, называете, вот менеджмент компании.

**Флямер.** Вот он с ним столкнулся.

**Александр.** Да, вот он с ним столкнулся, и любой. Теперь он говорит: мне же надо как-то его структурировать, как-то его определить, как-то мне его для себя прорисовать, выделить, что это такое, с чем я столкнулся. Для этого берется схема, заметьте. *(Рисует.)* Вот, что я сказал, да? Вот оргпроектировщик столкнулся с некоторым материалом. Квалифицировал его как менеджмент, операционный, линейный, да, такой.

**Гиренко.** Регулярный я его обзывал.

**Александр.** Регулярный, вот это рисуется еще. И говорит: чтобы его мне качества описать и идентифицировать, беру схему. Называется, между прочим, схема многих знаний, не схема многих предметов, заметьте, а схема многих знаний. Что он видит сквозь эту схему? Вот он берет эту схему, кладет себе на такой экранчик, сквозь который смотрит на этот материал, и видит знания, которыми пользуются эти менеджеры. Знания – это сила, говорит сейчас Миша. То есть, грубо говоря, когда он на них смотрит, он смотрит на те действия, которые эти менеджеры совершают с помощью этих знаний.

**Флямер.** Или не совершают. Тогда возникает вопрос...

**Александр.** Если уж вы про силы, то они совершают, и о них... Вот он пришел или не пришел, неважно, они их будут совершать, потому что у них такие знания, и это силы, ну, как силы природы, вот как дождь идет, неважно, вот если он идет, то он идет. Это силы, с этими силами надо считаться, с этими знаниями. Теперь он говорит: могу ли я эти знания как-то структурировать? С помощью понятия предмета это можно сделать. Правильно? Правильно. Вот что было сказано сейчас. А при этом оргпроектировщик, если уж он будет работать в системном подходе, дальше он будет должен сказать, с какой функциональной структурой он столкнулся, поверх этого надо будет нарисовать функциональную структуру и так далее, вплоть до процессуальной. С какими процессами в итоге он столкнулся? Как оргпроектировщик, в итоге...

**Флямер.** Саш, но это же не текст понимания, это ты уже из другой позиции, не позиции понимания ты все говоришь.

**Александр.** Нет, я хочу сказать, что... Я это все к чему? К тому, что на самом деле нам текст говорит оргпроектировщик, который вот так вроде бы собирается работать, и первое, с чем они столкнулись, с материалом. Они взяли схему, и вот материал вот таким образом нам описали, и представляют. Теперь, мы можем не согласиться, можем сюда положить другую схему, или можем не согласиться, так, как они трактуют эту схему многих знаний. С их смыслами понятия предмета можем не согласиться, потому что они нам же пихают сейчас свои смыслы понятия предмета, и, кстати, понятия объекта. Но это уже другая вещь. Но ситуация пока вот такая, вот она что нам говорит.

**Флямер.** Сейчас, Саш, подожди секундочку, ты задавал вопрос, я хочу понять, получил ли ты ответ на свой вопрос?

**Александр.** Не получил, потому что какой вопрос я задавал? Я задавал вопрос, почему...

**Флямер.** Ты задавал вопрос... Нет, ты просил – вы мне скажите вашу гипотезу о должном действии, а потом уже ваши все... Ну, в целом ее определите.

**Александр.** Да.

**Флямер.** Вот получил ли ты...

**Александр.** Нет, потому что я спросил, а почему для того, чтобы... Ведь смотрите, что значит вот это? Это значит, что оргпроектировщик вошел в некоторый процесс оргпроектирования. Первый шаг он сделал, да, описал материал, с которым он столкнулся. Он вошел в этот процесс.

**Николай.** Нет, давай прислушиваемся к словам авторов, они не описывают материал, а обсуждают как бы шаг, гипотезу о шаге. Это, я так понимаю, другой жанр. То есть, они движутся не в твоей и не в моей логике десяти шагов, поэтому у них первый шаг – не первый, который ты придумал, а также я, да? Ну, как бы вот другое движение идет, вот первое, положил как бы условный набор сил, и дальше с этими силами будет играть, нормально.

**Гиренко.** Ну, и что?

**Николай.** Ну, и ничего, а что плохого?

**Гиренко.** Ничего плохого.

**Флямер.** Кризис состоял в следующем, который касался уже действительно оргпроектирования.

**Александр.** Я спрашивал, почему надо войти в процесс оргпроектирования, и для этого надо столкнуться вот с этим, вот в чем был мой вопрос о должном действии.

**Флямер.** Еще раз, ты все... ты все опять, это самое, давай медленней двигаться. Ты спросил: в чем состоит ваша гипотеза, назовите ее.

**Александр.** Я сказал: в чем заключается должное действие по содержанию, скажите, что вы делаете.

**Флямер.** В чем заключается должное действие по содержанию.

**Александр.** Да.

**Флямер.** На это было дано два ответа, я поэтому никак не пойму, почему ты не принимаешь их.

**Александр.** Я не слышу их, значит. Какие два ответа?

**Флямер.** Один ответ давался вот на этой схеме, а именно, должны действием является формирование вместо филиала компании как набора предметных проекций, иных, чем реализованы в этом филиале, ну, частично с участием их, частично иных. Это был один ответ.

Второй здесь давался, мы еще про рефлексию при этом рассуждали...

**Александр.** А причем, я не понял, а причем здесь регулярный менеджмент и вся вот это вот ерунда. Как первое вот с эти связано, тогда мне объясните.

**Флямер.** Потому что три суждения рядом положи. Вот есть пресуппозиция, первая, вот.

**Александр.** Ну и что?

**Флямер.** Вторая, что менеджмент имеет в этом процессе две формы, опредмеченную и...

**Александр.** Ты странно мне отвечаешь на мой вопрос о должном действии, ты мне рассказываешь, как оно устроено.

**Флямер.** Я не отвечаю, я еще раз напоминаю и повторяю, что как бы было сказано, может быть...

**Александр.** Но это не ответ на мой вопрос, это на какой-то другой вопрос.

**Гиренко.** Тогда вопрос непонятен совершенно.

**Александр.** Так давайте, может быть, тогда и разберемся?

**Флямер.** Разберемся, да.

**Александр.** Давайте.

**Гиренко.** Я, честно говоря, вопрос не понял, сформулируйте вопрос.

**Александр.** Вы, как я вас услышал, сказали, что для того, чтобы войти в оргпроектирование, необходимо, как у вас там написано, вернитесь еще раз, первое, необходимо столкнуться с регулярным менеджментом, ну, как бы, и...

**Флямер.** И обеспечить его участие.

**Александр.** Да, и обеспечить его участие. Я вас спрашиваю, откуда это вот, почему именно для того, чтобы войти в оргпроектирование, вот это вот, нужно столкнуться с менеджментом и обеспечить его участие? Это откуда.

**Гиренко.** Пресуппозиции с семантическими вариантами.

**Николай.** Нет, подождите, может быть, там нюансы?

**Александр.** Вот мой вопрос был.

**Николай.** Саш, может быть, тут нюанс важен, не войти в какое-то оргпроектирование, чтобы оно состоялось, его участниками...

**Александр.** Они же говорят, должное действие.

**Николай.** Чтобы оно состоялось, его участниками должны стать реальные менеджеры. Если мы напроектируем, потом им принесем, ничего не произойдет. Простая мысль, что тут сложного?

**Александр.** Простая мысль, как...

**Николай.** Трусы за рубль двадцать.

**Флямер.** Да.

**Николай.** Сидя здесь, в этой комнате, нарисовать.

**Гиренко.** Нет, Николай, это уже непростая мысль.

**Григорий.** Ну, мысль простая...

**Флямер.** Да-да-да, примерно так все звучит. Сейчас, Гриша хочет нам сказать что-то.

**Григорий.** Ладно, я просто... Миша, это к тебе, скорее, я перестал понимать, из каких позиций ты понимаешь вопросы, из каких нет, потому что я-то думал, если докладывает площадка, практическая площадка, то вопросы содержания этого действия, они могут из других практических площадок приходить, да? Поэтому я вот...

**Флямер.** Нет, могут, Гриша, но поскольку задача, в связи с которой эта практическая площадка учреждена, состоит в том, чтобы выстроить описание этого способа деятельности по оргпроектированию компаний, то нужно принимать вопросы, посвященные, ну, как? Методическому содержанию. Более того, мы в задачи доклада вынесли в начале эту гипотезу о должном действии, как методическую гипотезу, которой руководствоваться на этой площадке, вынести сегодня на обсуждение. Потому что если вы или кто-либо не будет понимать, на что мы хотим ориентироваться, нам ничего и дать нельзя, никакого средства.

**Гиренко.** Да. Правильно.

**Флямер.** Мы будем как эти вот опредмеченные суслики бегать со своей гипотезой, и все. Так ведь? Поэтому, что непонятно с этой пресуппозицией?

**Николай.** Можно к этому же пункту отнестись как бы таким образом, это везде, всегда и для всех типов компаний, или мы как бы начинаем, задавая вопрос, а почему именно необходимо участие регулярного менеджмента, везде и всегда?

**Флямер.** Моя версия – везде и всегда, потому что это сущностная характеристика вообще компании, иметь и основываться на менеджменте.

**Николай.** Слушай, ну, а если...

**Гиренко.** Мы краудсорсинг не берем в расчет, сразу говорю.

**Флямер.** Нет, почему? Краудсорсинг – вещь организуемая, есть специальный менеджер, который организует краудсорсинг.

**Николай.** Давайте как раз какой-то тип все же введем. То есть, есть один вменяемый собственник, он говорит: «Все козлы, будут уволены все, давайте проект, в котором никого из тех, кто сейчас есть, не будет». Это не к «РЖД», это к среднему бизнесу в Ростове-на-Дону. Вот все, ничего нет, как бы есть один собственник, с ним надо сесть, и понять, что там делать, какую компанию он будет строить. И у него там, скажем, в среднем бизнесе, в технологических таких страховках может быть заложено, что весь менеджмент будет часто сменяемый и бессмысленный, да? Вот предмет, никакого рефлексивного там нет, вот для крайности, чтобы понять, почему это действительно важно. То есть, уровень и масштаб процессов такой, да?

**Григорий.** Можно, я продолжу свое...

**Флямер.** Сейчас. И чего, это самое?

**Николай.** Нет, ну, что мы проговорили просто.

**Флямер.** Григорий, тебя плохо слышно.

**Николай.** Что это не идеологическая заряженность игротехнического человека, да, что все должны участвовать, из доброты нашей, да, гуманистической.

**Григорий.** С точки зрения практической площадки, я хочу сказать, что их трех этих пресуппозиций первый пункт – это единственный, который не вызывает никаких сомнений. Все, кто когда-нибудь хоть что-нибудь организовывал, пытаясь преодолеть сопротивление текущих механизмов или там организованностей действий, если он понимает, я думаю, что регулярный менеджмент не может не участвовать. Я просто хотел зарезервировать местечко, поскольку меня очень второе интересует, вторая пресуппозиция, которая мне кажется проблематичной. Я не знаю, будет ли время...

**Флямер.** Григорий, ее обсуждению или, точнее, обсуждению сюжета, с нею связанного, будет посвящена следующая часть доклада, до которой мы еще совсем даже не дошли.

**Григорий.** Понял, спасибо.

**Флямер.** Ну, про ромашку-то, ромашка, лютики.

**Гиренко.** Цветочек подарили, а отвечать кто будет?

**Флямер.** Ну, ладно. Делаем следующий шаг, что ли? Я что-то не пойму. Ты позицию не занял, Саш. Не занял позицию. Либо что-то принципиально непонятно относительно вот этой вот гипотезы о должном действии.

**Александр.** Непонятно.

**Флямер.** Ну, тогда сформулируй, что непонятно. Вот пока у нас такая ситуация: Григорий нам говорит, из этих трех первая – самая понятная.

**Александр.** Я слышу.

**Флямер.** Николай говорит: ну, можно себе представить такую ситуацию, в которой регулярный менеджмент – фактор нивелируемый и незначимый, ну, там супер доминирующий собственник, который одновременно и регулярный менеджер, заметь.

**Николай.** Ну, например.

**Флямер.** А поэтому он уже в нем учтен, да? Но это не значит, что фактор незначим, это значит, что у тебя есть форма, в которой ты его учитываешь, у тебя собственник сам рулит. Но ты-то чего хочешь? Что-то крутишь.

**Александр.** Хорошо, ну, давайте так тогда, скажите, а почему выделили только регулярный менеджмент, почему не выделили, например, у компании есть и другие стейкхолдеры, есть, например, государственный чиновник, есть общественные...

**Флямер.** Так они в третьем.

**Гиренко.** А они разве не учтены?

**Флямер.** Учтены в третьем.

**Александр.** Регулярные, они внутри, стейкхолдеры, они всегда снаружи.

**Гиренко.** Ну, не обязательно, я бы не стал так говорить, но они...

**Флямер.** Нет, то, про что ты говоришь, это в третьем.

**Александр.** Нет, ну, вот здесь регулярные внутри, а вот эти снаружи.

**Флямер.** Ну, можно и так...

**Гиренко.** Ну, есть стейкхолдеры, Саша.

**Флямер.** Сейчас, давайте дослушаем возражение в форме вопроса.

**Александр.** Ну, тут же, видите, вы же жестко пишете, что именно без участия регулярного проектирование невозможно. Вот проектирование невозможно на этой площадке или в принципе?

**Гиренко.** Нет, ну, если мы не будем проектировать этих сферических коней, то тогда, наверное, невозможно.

**Александр.** Именно в оргпроектировании, это здесь точное слово, да?

**Гиренко.** Ну, по-моему, оно и выносится, если хотите, принципиально сюда.

**Флямер.** Я понимаю, оно принципиально выносится, я по-другому теперь тебя спрошу, что должно быть сказано, чтобы у тебя сформировалось понимание этой гипотезы о должном действии? О чем надо еще сказать-то?

**Александр.** Ну... То есть, грубо говоря, вы утверждаете следующую вещь, когда говорите о должном действии, что вы совершаете... Вы его сейчас, кстати, совершаете, это должное действие уже, да, я так понимаю?

**Гиренко.** Это дальше будет.

**Александр.** Хитрый!

**Флямер.** По крайней мере, намерение его совершить уже есть.

**Александр.** Повесть о должном действии. И первое действие вы будете совершать вот именно такое, и будете пользоваться этой схемой многих знаний для того, чтобы вычленять, ну, то, что сейчас говорил Миша, да, вычленить ту систему знаний, которая в этой компании есть, и за теми как бы наборами каждых этих кусков знаний предметно организованных стоит каждая определенная позиция, и вы таким вот образом будете работать с регулярным менеджментом, когда будете совершать вот это должное действование, вы... как оргпроектировщики. Правильно? Нет, я правильно понимаю? Так? Если так, все, поехали дальше.

**Гиренко.** По-моему, ничего нового вы, Саша, не сказали, то же самое все. Ну, вот смотрите эту схему, по-моему, тут все понятно.

**Флямер.** Он показывает схему сборки описания способа деятельности, слайд номер пять... Слайд номер какой?

**Гиренко.** Сейчас скажу. Слайд номер семь.

**Флямер.** Так, слайд номер семь, и что, слайд номер семь?

**Гиренко.** Я вопрос не понимаю, понимаете? Я не знаю, на что отвечать Саше.

**Александр.** Я правильно так понимаю? Скажите «да» или «нет», и все.

**Гиренко.** Нет, вы знаете, вопросы на «да» и «нет», они иудейские какие-то, не знаю, как на них отвечать, на «да» и «нет»?

**Александр.** Ну, я же вопрос на понимание задаю, я спрашиваю – я так могу вас понимать?

**Гиренко.** Вы можете.

**Александр.** Все, молчу.

**Гиренко.** Саш, я не знаю, но просто насколько это принципиально, чтобы нам дальше идти, Саш, вот это вас тормозит в дальнейшем движении, вы не можете пройти, если мы сейчас это не сделаем? Или же...

**Александр.** Я же работаю сейчас со своим пониманием-непониманием, то есть, если вы мне подтверждаете, значит, конечно. Если не подтверждаете, то, естественно, это меня будет тормозить, потому что я буду дальше думать, а что мне с этим делать?

**Флямер.** Саша, было... Еще раз обрати внимание, два ответа дается. Один ответ дается на схеме вот этой, про работу с менеджментом, второй ответ дается на схеме вот этой, про формирование самой компании.

**Александр.** Это относится к должному знанию?

**Флямер.** Это и есть...

**Александр.** К должному действию?

**Флямер.** Да.

**Александр.** Вот это?

**Флямер.** Да, это.

**Александр.** Но если первое я вот понял, вот так, как я понял, я нарисовал, то вот это я не понял, это как бы... Ну, тогда я подвешу, и все. Этого я не понимаю.

**Флямер.** Да-да-да. То есть, Роман, это его слова, он говорит, что сформировать компанию – это значит выстроить вот эту когорту менеджерскую, со всеми этими предметными проекциями.

**Александр.** Вернее, достроить, если так...

**Флямер.** Ну, как бы перестроить имеющуюся, и достроить отсутствующие детали, так?

**Гиренко.** Да, но при этом тут вот какой момент есть, который, по-моему, Александр говорил, мы находимся все-таки в оргустановке семинара, у нас есть наше предположение о том, каким образом это действие должно строится. Но могут быть альтернативные предложения и положения, например, из группы три, когда они скажут, что «а это выглядит по-другому». Вот так, понимаете?

**Флямер.** Что такой подход к компании не приняли.

**Гиренко.** То есть, вот в этом месте функциональном может быть другое представление о компании и об объекте, вот если оно будет, тогда можно будет рассуждать.

**Александр.** Подождите, вы сейчас рассказываете о своем действии, причем здесь представление о компании?

**Флямер.** Нет, мы сейчас рассказываем не о своем действии, а о...

**Степан.** Они проектируют, что значит, как здесь представлять?

**Флямер.** Да, правильно Степан говорит.

**Гиренко.** Да-да.

**Флямер.** Мы сейчас свое действие организуем и проектируем.

**Александр.** Группа три вам может сказать, что «ребята, вы должны действие другое совершить».

**Гиренко.** Да пусть скажет!

**Александр.** Нет, ну, например.

**Флямер.** Но если они не поймут, что мы себе думаем, то они и не скажут нам про нас.

**Гиренко.** И один из основных тезисов, который был в задачах, это организовать взаимодействие межгрупповое, чтобы оно запустилось.

**Александр.** Но вот группа три должна смотреть на ваши действия, ты же сам только что приводил, в рефлексивной ориентации и предметной. Она что, должна смотреть на тот предмет, с которым вы работаете и формируете, или на ваши действия, которые вы совершаете при этом? Первое действие, как я его понял, я нарисовал, второе действие я пока не понимаю.

**Флямер.** Согласен.

**Александр.** Ну, все, на что она должна смотреть, эта третья группа? На ваши действия или на ваши предметные всякие изыски? Она может и так, и так, кстати, смотреть, вместо вашего предметного представления о компании, которое вы нарисовали, она вам другое может задать. Но она может смотреть и на ваши действия, которые вы совершаете, а действия-то в чем заключаются? Вы говорите: мы хотим построить компанию как некоторую предметную такую организованность. А почему именно это действие-то вы хотите делать? Ты мне можешь ответить: «А я так понимаю оргпроектирование, первое действие – вот это надо сделать, второе – сделай предметным». Но вы объясните, что это надо делать, вы же не объясняете этого.

**Флямер.** Ну, вот сейчас ты понял, вот оно, вот это и есть гипотеза о должном действии, ты...

**Александр.** А почему вы так не рассказываете-то?

**Флямер.** Несовершенны. Ну, что за вопрос, «почему вы так не рассказываете?»

**Гиренко.** Саш, действительно, как мы можем...

**Александр.** Но если вы начали рассказывать о своем действии, то рассказывайте о своем действии, что вы делаете.

**Гиренко.** Да нет, это я да, с этим сложно не согласиться.

**Александр.** Как я понял первое ваше действие, я нарисовал, вы говорите: «Что ты тут дурака включил, что ты нам рисуешь? Все понятно».

**Флямер.** У нас был...

**Александр.** Это кому-то... Вам, может, понятно, вы в этом варитесь. Но я же вас слушаю, я же там, где работаю, я с вами не варюсь.

**Гиренко.** Саш, смотрите, вот то, что вы говорите, был разговор до этого у нас с Михаилом по поводу того, что является все-таки материалом, необходимым для взятия этого всего группой три, условно. Просто разговоры или чего-то в действиях. То есть, Михаил мне говорит: «А какие проблемы есть в употреблении?», он меня на это пытался все время вывести, потому что только через явленные проблемы будет задана ситуация, и группа три сможет понять, с чем она имеет дело. Вы про это говорите?

**Александр.** Да. Но чтобы группа три поняла про вас, она должна, первое, понимать, что вы делаете, а потом все, что вы используете, то, что вы делаете, тоже должно понимать, дважды должно вас понимать.

**Флямер.** Да.

**Александр.** И доклад ваш должен строиться дважды. Что там у нас, участники группы три, молчат? Потому что она может сказать, что вы неправильно действуете, в оргпроектировании так не делается. Ну, например.

**Флямер.** Роман, Кукшинов.

**Николай.** Ну, он мелькал там.

**Флямер.** Ты с нами?

**Кукшинов.** Я с вами, но очень плохо вас слушать, вы прерываетесь постоянно.

**Флямер.** Просто к тебе обратился тут Николай, я тебя поэтому тут пригласил, из «Скайпа» разговор.

**Кукшинов.** Тогда еще раз повтори, я пропустил.

**Николай.** Есть ли тут, это самое, вопросы, или надо идти дальше? Потому что мы вроде бы...

**Флямер.** Уяснил ли ты для себя, Роман...

**Николай.** Да, что думала группа два.

**Флямер.** Что тут надумала группа два про оргпроектирование на этой площадке?

**Николай.** Ну, как бы что она собирается делать и делает.

**Кукшинов.** Мне придется переслушивать все-таки, потому что я какие-то куски выхватил, то, что вы хотите вот эти, построить образ компании как совокупность проекций там и так далее, но, в общем, не все я до конца понимаю, потому что у вас там какая-то буча, я понимаю, что можно быстро восстановить, но просто перерывы идут, я не все слова, вот я хорошо слышу Романа, а когда Николай говорит, плохо слышно, не знаю, от чего это зависит.

**Флямер.** Ну, с разных сторон от компьютера сидят.

**Кувшинов.** Да, видимо, да.

**Флямер.** Это опять к микрофону.

**Кувшинов.** Я так слышу...

**Флямер.** Ясно. Следующий шаг?

**Гиренко.** Ну, давайте попробуем.

**Григорий.** Я не группа три, но я уяснил.

**Флямер.** Да, хорошо, Григорий, мы делаем следующий шаг.

**Гиренко.** Григорий что-то сказать хотел, или...

**Флямер.** Да, он сказал, что он уяснил.

**Николай.** А я думал, он уснул.

**Флямер.** Нет, уяснил.

**Гиренко.** Так, ну, собственно говоря, продвигаясь дальше, здесь возникают две задачи. И здесь уже можно говорить, вот, кстати, ближе к действиям, переход на уровень процедур, потому что как основной, ну, естественно, рабочей схемой это является, по крайней мере, в нашем случае, схема акта деятельности. И эта самая схема, она, по сути дела, структурирует, вот у нас такой слайд есть, слайд номер... Сейчас скажу. Слайд № 16, первый тезис бородатого мужчины со слайда, что схема акта деятельности вполне подходит для того чтобы через нее задавать способ деятельности, и он будет являться этакой структурной матрицей, и наполнение этих структурных блоков задаст способ деятельности на уровне морфологии. И это как бы первый тезис, соответственно, здесь появляется схема акта деятельности, через которую можно смотреть на способ деятельности, и описывать через нее. Появляются такие структурные сущности в рамках акта, как процедуры, задачи.

**Флямер.** Может, подписать?

**Гиренко.** Ну, вот есть, на этом слайде, в этом тезисе.

**Флямер.** Александр написал позицию оргпроектировщика, но говорил, что он по отношению к этой позиции выделяет отдельное действие, связанное со структурированием материала.

**Александр.** С оргпроектированием.

**Флямер.** Оргпроектированием, да.

**Александр.** Первое действие – работа по этой схеме, вы взяли, и ее использовали как средство. Теперь вы берете вторую схему. Можете нарисовать еще один такой квадрат, положить туда акт деятельности, и расскажи мне тогда, а что вы, какое действие вы будете совершать?

**Флямер.** Нет, нет, теперь...

**Александр.** Какое действие вы будете совершать с помощью схемы акта...

**Флямер.** Подожди, не торопись. Теперь Роман говорит следующее: эту деятельность оргпроектировочную нужно расписать не только в части действий оргпроектировщика.

**Александр.** Собственную деятельность оргпроектировщика, собственную?

**Флямер.** Да. Деятельность по оргпроектированию компаний нужно расписать и представить себе не только в таком аспекте, как действия этого оргпроектировщика, нужно еще и другое, цель, результат, позиция, процедуры, материал.

**Александр.** То есть, он должен сейчас выйти в рефлексивную позицию относительно собственной деятельности по оргпроектированию, так? И использовать схему акта деятельности для осуществления этой процедуры...

**Флямер.** Для разбора...

**Александр.** Для разбора собственного деятельности.

**Флямер.** Да.

**Александр.** Так? Поставить свои цели, да? Заполнить блок целей там, свою позицию там нарисовать, средства, ну, и все, что положено по этой схеме, так я понимаю второй шаг?

**Флямер.** Это надо иметь, он утверждает, и это нужно проделать, то, что ты перечислил, чтобы способ деятельности был в полноте сформирован.

**Александр.** То есть, вторым шагом формирования собственного способа.

**Флямер.** Ну да. Вторым шагом – это суждение идет. Переход к способу. Перечислены что? Цель, результат...

**Александр.** Миша, а первый шаг он сделал, ему для этого собственный способ деятельности оргпроектирования не нужен, он его делал так, интуитивно?

**Флямер.** Ну, нужен, нужен был, поэтому и тема такая поднята, как гипотеза о должном действии. То есть, нужно как-то было себе это должное действие представить, в чем оно заключается.

**Александр.** Ну, недаром я спросил: это у вас должное действие, или вы уже его совершаете?

**Флямер.** Нет никакого...

**Александр.** Я так понял по интенции, что вы уже начали совершать.

**Флямер.** Да, это и понимание должного действия, и совершаемое. В какой мере оно совершено, это другой вопрос.

**Александр.** Ну, странный второй шаг, ну, давайте посмотрим, может быть, это вам для чего-то нужно, мне просто непонятно пока, для чего.

**Флямер.** Нет, понятно, почему схема акта деятельности появилась?

**Александр.** Непонятно. Мне непонятно, почему вы хотите это сделать сами с собой. То есть, вы хотите на втором шаге определиться с собственным... ну, как бы определить собственный способ, которым вы будете дальше работать.

**Флямер.** Ну, не на втором шаге, а в целом, да?

**Александр.** Ну, первый шаг-то вы уже сделали. Первую схему-то использовали?

**Флямер.** Использовали.

**Александр.** Ну.

**Флямер.** Схема акта деятельности здесь для другого, не для того, чтобы выполнять оргпроектирование, а для того чтобы самоорганизовываться в качестве оргпроектировщика.

**Александр.** Понятно, я и говорю, это в рефлексию надо будет выйти, правильно.

**Флямер.** Да, да, да.

**Александр.** Согласен. И вы считаете это правильным, вот так оргпроектирование и должно быть, на втором шаге надо сделать это?

**Флямер.** Для доклада на этом семинаре это нужно сделать.

**Александр.** Я ж на понимание. Считаете вы, имеете право, ваши ошибки и ваши, как говорится, удачи и неудачи будут именно вашими. Хорошо.

**Гиренко.** У вас вопрос был, нет?

Если говорить про способ деятельности, то фактически все зависит от того блока, который мы кладем в результат или в цель в итоге.

**Александр.** Это ты уже сейчас начинаешь...

**Гиренко.** Ну, почему? Это мы обсуждали ранее, то есть, мы говорили, тут выделяется несколько результатов, даже вот в этом, на этих слайдах два результата есть.

**Александр.** Нет, ты сейчас уже начинаешь работать в этой схеме.

**Флямер.** Да.

**Александр.** Ты уже сейчас начинаешь в ней работать.

**Гиренко.** Ну, там мы по ней описываем.

**Александр.** Мы пока сейчас обсуждаем вопрос, а почему именно это действие вы хотите совершать.

**Николай.** Какое действие, подождите, я не понимаю.

**Александр.** Определение собственного способа работы. Для этого используется схема акта деятельности.

**Гиренко.** Вот давайте прочитаем вот это, что является той схемой, структурной матрицей, которая позволит это описание провести, да еще с последующим употреблением этого в качестве предписания в оргпроектировании? Вопрос ставится «что?», а дальше идет гипотеза, что этим является схема акта деятельности. Если вы усомневаете эту гипотезу, то это тезис.

**Флямер.** Ну, он не усомневал.

**Александр.** Я не усомневал, я говорю, если я так вас понимаю правильно, хорошо, я говорю, давайте, делайте, покажите, как вы это будете делать, я не против.

**Флямер.** Мы просто сменили предмет обсуждения сейчас резко, вот что произошло.

**Александр.** Да.

**Флямер.** До этого обсуждали представления, на основе которых оргпроектировать хотели, теперь начали обсуждать...

**Александр.** Сами действия.

**Флямер.** Нет, теперь начали обсуждать, что для того чтобы сформировать способ деятельности, описание способа деятельности, нужно использовать...

**Александр.** А, в первом, втором шаге?

**Флямер.** Да. Нужно использовать эту схему, структурную матрицу. Ну, мы про схему акта деятельности уже столько наговорили, как про структурную матрицу.

**Николай.** Ну, тут и вопрос, что схема акта деятельности, видимо, все-таки, или, как вы считаете, является ли она оргсхемой оргпроектирования, да? Вот есть какая-то схема твоей работы, то есть, вроде бы там схема акта деятельности, она не является таковой, да?

**Александр.** Надо закрывать, я сейчас ничего не нарисую. Они что делают? Они берут, используют вторую схему, «акт деятельности» называется, ну, я его рисовать не буду.

**Николай.** Подожди, куда используют, для чего?

**Александр.** Ну, смотри, сейчас объясню. Здесь у них должен быть написан продукт, исходный материал, процесс они должны описать, средства, цель и так далее. Они используют для того, чтобы описать свой способ.

**Флямер.** И предписать.

**Александр.** Способ, которым они будут оргпроектирование делать.

**Флямер.** Да.

**Александр.** Без этого они говорят: «Не можем мы делать».

**Флямер.** Нет, без этого у нас не будет выстроена структура...

**Александр.** Вы можете интуитивно что-то делать, но это будет интуитивно, а мы хотим осмысленно все это делать.

**Флямер.** Да.

**Александр.** Схема акта деятельности нам нужна. Поэтому вот это описание, это будет рефлексивная у них работа. То есть, они будут описывать содержание вот этого вот оргпроектирования через этот способ.

**Флямер.** Предписывать оргпроектировщику те или иные...

**Гиренко.** Если я правильно понимаю, Александр, Николай, вот, по сути дела, то предыдущее, когда мы говорили о предположениях, о том, каким образом компания предусматривает, то есть, она вот затрагивает вот этот блочок целей здесь. То есть, она вот сюда заходит, и она позволяет нам двигаться целевым образом, она задает вот этот квадратик. А дальше мы уже идем в рамках акта туда.

**Николай.** Ну, подождите, я бы вас проинтерпретировал вообще по-другому. Если держать вот здесь, в затылке, а не вот тут схему акта деятельности, как бы вы выделили для себя материал? Материал этот – знания, а не менеджеры никакие и говорите – ну, проект примерно такой, как бы ввод в обращение новых каких-то там предметностей управленческих, как вы сказали, до-, пере- и о-.

**Флямер.** Опредмечивание.

**Николай.** О-, пере- и допредмечивание, чего? Ну, как бы и говорится, нормально, если удастся ввести в обращение, создать адекватный набор концепций, которые циркулируют в управленческой практике реальной, как бы сдвинуть там что-то… Я усиливал бы вот то, что Александр говорил, что изменить рабочий корпус знаний управленческих, ввести в обращение, в практику чего-то другое. Вот вполне себе гипотеза о том, что вы будете делать. Материал такой, тогда какие, по логике, должны быть процедуры для ввода в обращение новых знаний, да? Ну, и все. Тогда говорите что, процедуры, материал и его преобразование, то есть результат, они определяют все, и процедуру...

**Флямер.** Но материал по-другому был определен – не знания, а люди, пользующиеся знаниями. Что является другим материалом.

**Николай.** Два раза. Нет, подожди, тут количество гипотез будет возрастать, да? Потому что если у вас, например, люди – не материал, я не согласен тут с Александром, а вы что сказали, совместно с... Ну да, совместное участие.

**Гиренко.** Мы не говорили про то, что люди – это материал, такого не было мизантропического заявления.

**Николай.** Да, у вас не было, у вас акцент был на том...

**Александр.** Это я говорил.

**Гиренко.** Это Александр говорил.

**Николай.** Подожди, у вас был акцент на том, что они должны стать соучастниками, что в ходе совместной работы вот должны там...

**Гиренко.** Да, но не надо забывать, что схема проекций – это эпистемологическая схема, она знаниевая. И когда мы подтягиваем к предметам и к менеджерам, мы их просто вместе состыковываем, менеджеров со знаниями. То есть, тут такая формальная вещь...

**Николай.** Да. Но вопрос, как мне кажется, что будет преобразовываться...

**Флямер.** Правильно Коля, я просто одну поправочку ввел к твоему направлению размышления. С направлением размышления, я согласен. Когда вы выделили материал, вы дальше с ним и работаете, и процедуры должны быть адекватные.

**Николай.** Да.

**Флямер.** Но...

**Александр.** Вот у вас же материал здесь лежит, да?

**Флямер.** Да!

**Александр.** Вот, здесь пока вопрос, что они туда положат, они могут положить все, что угодно.

**Гиренко.** Вопрос.

**Александр.** И это очень может зависеть от того, что они хотят получить на выходе, это, может быть, будет зависеть от их целей, от их средств, от чего угодно может зависеть. Это пока вопрос у них.

**Флямер.** Саш, это у тебя вопрос.

**Александр.** А у них уже есть ответ.

**Флямер.** Нет, а у Николая такого вопроса пока нету.

**Николай.** Нет такого вопроса.

**Флямер.** Потому что он еще схемой акта деятельности не стал пользоваться здесь. Точнее, стал, когда сказал, что процедура соотносима с материалами. А дальше ты говоришь: ну, вообще всю структуру надо иметь в виду.

**Николай.** Ее надо заполнить, а как же.

**Флямер.** Поэтому я и сказал.

**Николай.** Если мы понимаем, что это какая-то будет преобразовательная деятельность, будет чего-то преобразовано, то в общем и целом можно как по топике по ней пройтись, используя ее как топику, не...

**Флямер.** Как по топике, да.

**Николай.** ...Как схему производства работ, а топику, которая общая...

**Флямер.** Общий разбор.

**Николай.** Общий разбор, да, идет. Теперь, значит, пункт следующий, там нужно тогда по Дубровскому четко понять, что будет объектом изменений, а что будет объектом, как бы оперирования, да? То есть, например, вы можете сказать: объектом изменений будет компания, объектом оперирования – знания. Проведем эпистемологическую работу, обучение, переобучение, серия семинаров. Кстати говоря, как внедряли в «Росатоме» системную инженерию? Что они говорили? «Будем проводить три года семинары». Приказ Кириенко о внедрении административном, а дальше ничего, три года семинары, школа, семинары, привозят этих, привозят всех, и ничего, сказали – вот когда они пройдут... И вот это был такой проект.

**Гиренко.** Получилось?

**Николай.** Ну, не шибко, потому что там единственный, кто брал это в преобразование, собственно говоря, повседневной деятельности, это Антон Нодель, это те, кто 3D-проектирование должен был, то есть автоматизаторы, они начали захватывать эту позицию системного инженера как организационную. Что здесь на этом различении будет там? Люди. Что значит люди?

**Флямер.** Сейчас, а вот это различение, объект оперирования, объект изменения, это микроструктура процедур?

**Николай.** Ну да, вы будете себе что-то представлять как изменяемое, а что-то здесь...

**Флямер.** Мы как раз к процедурам хотели перейти.

**Гиренко.** Да, мы про это говорили. То есть, если проще через Дубровского, можно через него тогда говорить.

**Александр.** Давайте через Дубровского, он же ввел такой прекрасный, как это сказать? Образ самолета.

**Гиренко.** Ну, про кнопки...

**Александр.** Да-да, с кнопкой, с флюгированием и двигателем.

**Гиренко.** Ну да. Но до такой детализации мы точно не дошли, потому что мы фактически сейчас остановились на нескольких типах процедур, которые позволяют это действие совершать.

**Флямер.** Стоп.

**Николай.** Какое действие, да...

**Флямер.** Какое действие, и как соотносится процедура и действие?

**Гиренко.** Давайте дальше.

**Флямер.** Мы дошли до описания нескольких действий, которые позволяют совершить эту процедуру. Или мы дошли до описания процедур, которые позволяют осуществить эти действия. Что с чем... Что внутри чего? Действия, процедуры?

**Гиренко.** А что меняет это различение? По-моему, они связаны, действия, процедуры.

**Флямер.** Ну, я просто, у тебя как связаны?

**Гиренко.** У меня? Вот я бы оставил просто процедуры как уровень действия, так будет понятнее, и без этой шелухи всякой.

**Флямер.** Хорошо.

**Гиренко.** Вот. Про способ деятельности мы сказали. По поводу двух результатов, которые мы здесь выделяем, которые в данной ситуации являются промежуточными.

**Николай.** Это где?

**Гиренко.** Сейчас, сейчас. Ну, первое, это задача вот эта, которая здесь, с симпатичной девушкой в очках (на слайде) , это задача на пере-, о- и допредмечивание. То есть, это задача.

**Александр.** Секундочку, стоп, подождите. Вот задача, вы начали пользоваться схемой акта деятельности для того, чтобы строить собственный способ оргпроектирования. Так, теперь спрашивается, вы говорите... Вы сначала начали говорить о результатах, потом почему-то задачи, вы про что?

**Флямер.** Про условия, по-моему.

**Александр.** Что вы начали первым заполнять в этой схеме акта деятельности?

**Флямер.** Блок «результат».

**Гиренко.** «Результат», «результат».

**Александр.** Вы определили, заполнили этот блок?

**Гиренко.** Дайте я сейчас восстановлю у себя. В блок «результат» может быть помещено формировании позиции рефлексивного менеджмента- это результат-1, а второй результат – это формирование повестки управления с учетом мирохозяйственного контекста. Вот это два результата промежуточного характера, на которые нам хотелось бы выйти. Второй результат позволяет перейти к пресуппозиции номер два.

**Александр.** То есть, вы вот этот блок заполнили, да, он у вас...

**Флямер.** \* продукт это называется.

**Александр.** А результаты где?

**Гиренко.** Стоп-стоп, если вы говорите про продукт, то вы следующий сразу рисуйте, а мы поэтому и написали результат.

**Александр.** А тогда вы должны сказать, а какой схемой акта деятельности вы пользуетесь, может быть, я неправильно ее нарисовал? Вот я пользуюсь как бы одной, а у вас, может быть, она другая?

**Гиренко.** Вот судя по структуре, вот цели, результат, позиция, процедура, материал.

**Александр.** Нет, ну, смотрите, вы говорите, что у вас тут есть еще что-то.

**Гиренко.** Когда вы говорите про продукт, вы говорите про то, что есть, сразу же.

**Александр.** Нет, у вас продукт где? В схеме акта деятельности продукт есть?

**Гиренко.** В схеме акта деятельности есть. Но...

**Александр.** Где? В каком топе?

**Флямер.** Не в топе, я тебя уверяю.

**Александр.** Нет, вы нарисуйте свою схему акта деятельности, которой вы пользуетесь.

**Флямер.** Ну, все, понятный вопрос, что тут?

**Александр.** Я думал, что это там, но вы говорите: «Нет, у нас другая схема акта деятельности». Я тогда говорю, что, ребята...

**Гиренко.** Ну, она не то что бы другая.

**Александр.** Тогда какая?

**Гиренко.** Вот если вы говорите про продукт, то это достаточно жесткая фиксация его употребления в следующем контуре. У нас просто это пока не настолько детально прорисовано.

**Александр.** Я на уровне схематизации хочу понять, какой схемой вы пользуетесь.

**Флямер.** Этот... Ну, той же самой схемой.

**Александр.** Какой? Можно ее точно нарисовать? То есть, это два квадрата...

**Флямер.** Он просит нарисовать схему акта деятельности.

**Гиренко.** Она вот, стандартная.

**Александр.** Ну, это два квадрата или один?

**Гиренко.** Один квадрат, стандартный акт, не два квадрата.

**Александр.** А почему, когда я начал заполнять вот этот правый нижний уголок, вы сказали: стоп, это не то?

**Гиренко.** Саш, для вас принципиально различение продукта и результата сейчас?

**Флямер.** Принципиально.

**Александр.** Ну...

**Флямер.** Это различение сейчас принципиально не для Саши, а для этого суждения.

**Александр.** Не знаю, да.

**Флямер.** В блок «результат» может быть помещено то, что ты перечислил. Это действительно результаты, определяемые вот этой преобразовательной работой, но это не есть...

**Гиренко.** Продукты.

**Флямер.** ...Продукты в смысле того целевого продукта, которым исчерпывается весь этот акт.

**Гиренко.** Ну, просто когда мы начинаем говорить про продукты, то я вынужден буду говорить, что является продуктом и, соответственно, должен буду выходить туда, дальше, и обсуждать, как это будет употребляться, и где это нужно дальше, о чем Михаил сейчас начинает говорить. Просто у меня сейчас такой задачи нет.

**Флямер.** Нет, подожди, тезис про результаты...

**Гиренко.** Я говорил промежуточные результаты.

**Флямер.** Промежуточные результаты в этом преобразовании, вот что сказано.

**Гиренко.** Я не говорил, что это все, на этом труба.

**Флямер.** Что это продуктный выход этой деятельности.

**Александр.** Хорошо, я согласен, давайте пока подвесим, пойдем дальше.

**Флямер.** Да, понятно, что сказано? Понятно.

**Александр.** Это вам понятно, ребята.

**Флямер.** Нет, это результат, а не продукт, вот что сказано.

**Александр.** Во, хорошо, все, все. Хорошо.

**Гиренко.** Второй промежуточный результат – это формирование повестки управления. Если вы помните, несколько шагов назад, когда мы говорили, что перевод взгляда менеджмента на более широкий контекст и задание определенного режима коммуникации, возможно, ближе к игровому (это гипотеза) позволит рефлексивному менеджменту состояться. А на новом рефлексивном этаже, где станет возможно ответить на вопрос о внешней функционализации компании в объемлющем системном контексте, можно говорить о формировании повестки управления. Вот такой был тезис.

Соответственно, здесь хотелось бы перейти к этому самому внешнему контексту. Это был слайд № 16, нет, пардон, это был слайд № 13, о котором только что говорили, вот, и это третья часть у нас получается.

**Султан.** А перерывы между частями будут?

**Николай.** Перерывы какие?

**Султан.** Ну, в смысле, технологические.

**Флямер.** Не будет. Только по особой просьбе докладчика.

**Гиренко.** Вот. То есть, если это была вторая часть, закончена, мы сейчас хотели бы переходить к третьей, если здесь мы можем перейти...

**Александр.** Это последняя будет?

**Гиренко.** Да.

**Флямер.** Третья – последняя.

**Гиренко.** Переходим?

**Александр.** Я не против, да.

**Гиренко.** Николай?

**Николай.** Чтобы зафиксировать себе в голове, да, вот...

**Флямер.** Суть второй части.

**Николай.** ...Как бы суть второй части состоит в том, что в качестве процедур рассматриваются разного рода коммуникативные процедуры, правильно я понимаю? Задание определенного режима коммуникации, возможно, ближе к игровому, позволит рефлексивному менеджменту состояться.

**Флямер.** Уметь с этим обращаться надлежащим образом, измеряя, собственно говоря, положение дел.

**Николай.** Да. Там что-то должно измениться, и тогда процедура определяет как бы какие-то коммуникативные... Вот этот слайд ключевой для второй части?

**Гиренко.** Ну, в общем, да.

**Николай.** Да, там и повестка должна быть...

**Флямер.** Тут есть, идея, выраженная вот этим первым суждением на этом слайде, про перевод внимания на контекст. Ты можешь это соотнести с коммуникацией, ради Бога, но суть не в том, что люди болтают друг с другом, например, а о чем болтают.

**Николай.** Задание определенного режима коммуникации.

**Гиренко.** У нас было с Михаилом здесь два как бы рассуждения. У него было предположение, что в качестве процедуры в рамках акта деятельности по выходу к этому рефлексивному менеджменту будет переведение его на контекст, вот это был главный его тезис. И задание определенного режима коммуникации, где это может состояться, это был мой тезис, здесь есть различение, а вы это совмещаете и у вас все в коммуникацию упирается. А Михаил все это вне контекста коммуникации рассматривал.

**Флямер.** Мне кажется, что это очень важный момент, в частности, для взаимодействия групп. Сейчас мы что обсуждаем? Что контекст деятельности, в котором этот менеджмент работает не может быть извлечен из рамок предмета или предметной ориентировки этого менеджера. Он должен быть откуда-то привлечен, и где-то выделен, а иначе он не будет контекстом. То есть, грубо говоря, менеджмент, который опредмечен, он видит то, что он видит, и всегда не видит контекста своего... своей...

**Александр.** Либо видит только определенный контекст.

**Флямер.** Ну да. Или, ну, то, что принадлежит его предметному оперированию.

**Александр.** И не более.

**Флямер.** И не более. Да?

**Николай.** Почему?

**Александр.** А он ему не нужен.

**Флямер.** Ну да.

**Николай.** Подождите, вот этого не понимаю. Ну, честно говоря, вот этого не понимаю.

**Флямер.** Ну, это идея, которую я продвигаю в группе.

**Николай.** Нет, ну есть те, которые ездят по миру, видят, понимают там контекст, чаще это...

**Александр.** Они просто смотрят мир, они как контекст это не воспринимают.

**Николай.** Саш, подождите, не надо к словам цепляться, я конкретные вещи говорю. Мы проводили, грубо говоря, там школу менеджеров в небольшой достаточно компании, мы говорили, что чтобы они становились менеджерами, им надо понимать не только устройство там у себя, но и некоторые тенденции, мы брали это все, контексты так называемые, через тенденции, как правило: анализ мировой практики, мировых ситуаций, тенденций, и так далее. Как правило, они берутся вот в этом. То есть, либо человек понимает, куда весь мир движется, этим задается контекст по отношению к его компании, либо не понимает. Например, торгует компания дурацкими запчастями к сельхозтехнике. Спрашиваем: «а куда вообще движется мировая инфраструктура?» Там один человек на всю компанию чешет репу, и говорит: «Ну, сельхозтехника движется туда, агротехнологии туда, а инфраструктура обеспечения аграриев примерно вот в эту сторону». И такой человек есть.

**Гиренко.** У нас еще было здесь добавление «системный» контекст. Мы это обсуждали. Потому что есть просто контексты, ну, там обо всем, чисто эрудированность какая-то. А есть контекст, который сущностно соположен с той деятельностью, по поводу которой о нем говорится, и мы про такой контекст говорим. То есть, из общего вот этого вороха контекстов должен быть тот, который системный в отношении этой деятельности.

**Николай.** Ну да, ну, я вот и говорю, если ты торгуешь запчастями к комбайнам, то должен знать, куда движутся агротехнологии, будут они стабильны или поменяются, как там живет финансирование крестьян...

**Гиренко.** Мне кажется, мы переходим на обсуждение Николаевой ромашки фактически.

**Флямер.** Я к этому вел, почему и сказал, что здесь нужно лучше потоптаться, потому что этот вопрос о процедуре работы с менеджментом в плане выявления для этого менеджмента системного контекста, вопрос, важный для взаимодействия групп.

**Николай.** Миш, я что хотел бы уточнить? Вот поскольку тут два раза процедура, один раз процедура там сдвижка внимания, да, перевод взгляда.

**Флямер.** Перевод взгляда, да, хорошо.

**Николай.** Да, почему я говорю, что это какие-то больше коммуникативные там штуки, да?

**Флямер.** Ну да.

**Николай.** А дальше как процедура, я просто там начинаю задавать вопросы, ну, например, подготовка доклада на эту тему.

**Флямер.** Организация.

**Николай.** Грубо говоря, Петр Георгиевич Щедровицкий с компанией, с Генисаретским в Поволжье, чтобы сдвинуть взгляд менеджмента, готовили доклады и публиковали от этого центра Поволжья, да?

**Флямер.** Да, точно.

**Николай.** Кто-то там семинары проводит, да? Кто-то задания выдает провести там, не знаю... Поездку на выставки и изучение...

**Флямер.** Ну, вот часто делают эти самые, такие учебно-познавательные выезды.

**Николай.** Стажировки.

**Флямер.** В стажировочной форме, да. Угу. И что?

**Николай.** Есть функциональная процедурность. Процедура, описывающая функциональный ее результат, реализацию, морфологическую реализацию.

**Флямер.** Нет, ты описываешь некоторые предположения в тех организационных условиях, в которых что-то может произойти полезное, а может и не произойти.

**Николай.** Да, дальше это конкретика же начинается, должен прийти куда-то и сказать: «сейчас будем менять взгляд».

**Флямер.** Да, действительно.

**Николай.** Раз, два, три.

**Флямер.** Ну?

**Николай.** То есть, возникает понимание о сдвижке взгляда менеджмента...

**Флямер.** Ну, это два разных вопроса, что нужно сделать, и как нужно сделать.

**Гиренко.** Вот это различение я сейчас уловил. Когда Михаил говорил о переводе на контекст, а я говорил о создании режима, то он говорил, что нужно делать, а я предполагал, как это можно делать, то есть переведение в некую такую коммуникативную действительность, где это возможно.

**Николай.** То есть, у вас такое разделение позиций.

**Гиренко.** Нет, у нас не разделение, просто...

**Николай.** Функционально.

**Флямер.** Идут двое, несут клизму, один знает, куда…

**Гиренко.** Другой знает, как.

**Григорий.** Поскольку мне очень нравится эта схема, могу сказать, как это делается в больших компаниях западных, когда некоторый уровень менеджмента начинают мерить по показателям, которые находятся под контролем одного звена выше. Людей которые всегда ремонтировали вагоны начинают мерить по продажам этой техники. И они начинают действовать совершенно по-другому. То есть, схема, по-моему, очень реалистична.

Вообще, хочу сказать, что все, о чем сегодня Роман и Миша говорили, очень эвристично, прекрасно ложится на многое из того, что я видел.

**Флямер.** Спасибо, Гриша, за поддержку, но наша проблема в том, что на уровне иллюстрации примеров мы не всегда способны выделить сущность.

**Гиренко.** Это в чей огород был камень?

**Флямер.** Нет, я объяснил Грише нашу ситуацию, он, в принципе...

**Григорий.** Миш, я вас понимаю прекрасно, но большое количество разного материала, оно способствует, оно не препятствует, по-моему, а способствует наоборот движению, если...

**Флямер.** Ну да. Понятно. Да, согласен.

**Григорий.** Если много разных ситуаций и контекстов, то это, скорее, хорошо, чем плохо.

**Флямер.** Да. Потому что организационная идея, вот про что начал Николай говорить, организационная идея для того чтобы эту процедуру реализовать, это отдельное изобретение, здесь словами про коммуникативный контекст или режим не отделаешься.

**Николай.** Рефрейминг, понимаешь, нужен.

**Флямер.** И вперед. Так.

**Гиренко.** Это про технологию уже разговор пошел, да? Кто-то знает «как» и кто-то знает «что». Николай знает «как».

**Николай.** Нет, у меня первое что, разговор в бане, в сауне, за водкой, там семинар, тренинг, там спектр коммуникативных технологий. Некоторые знания не входят в обращение, пока в бане о них не поговорим. Не знаю, как в «РЖД», а вот про «Сбербанк» помню такое.

**Гиренко.** Идем дальше?

**Флямер.** Да.

**Гиренко.** Значит, переходим к следующему. Вот, так называемый мирохозяйственный контекст, условно его так назвали. Так, это у нас слайд 17. Глобализованное хозяйство накладывает требования по втискиванию компаний во всевозможные сферы миросистемы. Только компании, вписанные в эти мировые инфраструктуры, это уже сленг, употребляемый Николаем, по-моему, может претендовать на воспроизводство и развитие и, соответственно, встает вопрос, что позволяет вписать проектируемую компанию в эти самые мирохозяйственные системы.

У группы три было великодушное предложение использовать представление о сферах, если я правильно говорю об этом. Сферах, которые сейчас обиходно мы называем схема-ромашка. И в рамках этой схемы-ромашки выделяется несколько сфер системных, в которые должна быть вписана компания, которая претендует на это название по понятию. Первое - это сфера потребления, инфраструктуры поставки. Второе – это сфера производства в глобализованном мире, это слайд 18. Дальше сфера политических систем и отношений, сфера обращения собственности, так называемая экономизация. Пятая – это изменение технологической платформы. Шестая – это сфера рыночных сделок и операций.

Сразу оговорюсь, что это, скажем так, предложение или видение группы три. Это от них прозвучало первый раз что компания должны быть вписана, и мы с ним согласились. Мы вынесли в пресуппозиции это все. И возник вопрос – куда она вписана должна быть. Какова объемлющая система, на которую нужно ориентироваться. И мы ставим вопрос тогда, если мы ориентируемся на это, то хотелось бы разобраться с этими сферами, с этими системными окружениям, в которое должно быть вписано.

**Флямер.** Что-то я не понял, еще раз. Тезис о том, что в ходе оргпроектирования компания должна быть вписана в объемлющие системы, ты принимаешь.

**Гиренко.** В пресуппозициях.

**Флямер.** Принимаешь. Теперь, а является ли этот набор сфер названиями тех объемлющих систем, куда должна быть вписана компания, или нет?

**Гиренко.** У меня так и написан здесь вопрос: «почему именно этот набор сфер задает объемлющую систему?»

**Флямер.** И этот вопрос ты адресуешь?..

**Николай.** Группе три.

**Флямер.** Группе три. Чисто абстрактно есть несколько вариантов. Первое, что объемлющая система должна определяться из конкретной ситуации, и никогда не может быть задана в какой-то схеме-ромашке в принципе. Потому что схема-ромашка общая, она не про какую-то конкретную ситуацию, она про компанию вообще как бы.

**Гиренко.** Она про тренды даже больше.

**Флямер.** Ну, или про что-то такое, обобщенное. А когда мы в конкретной ситуации находимся, нам нужно принимать решение о вписывании в создаваемую организованность, с определенным артиклем. Возникает вопрос, во что. И вот этот ответ на вопрос «во что?», он не может быть в схеме-ромашке. Может быть, его нельзя получить без схемы-ромашки, не исключаю, но вообще там ответа на этот вопрос как бы не может быть.

**Николай.** Ну, подожди, ну, она же то же самое, топическая такая, да, получается. Потому что мы задаем вопрос, первое, а что для данной компании будет являться той сферой потребления, одна или несколько, на которой...

**Гиренко.** Там схема топическая использовалась, но она деятельностная схема, она давала деятельностный разворот после заполнения топики. А это не деятельностная схема, это просто некая непонятная структурная схема состава.

**Николай.** Подожди, я как бы не понимаю, что значит...

**Флямер.** Какая «та»?

**Гиренко.** Вот эта. Когда мы говорили про акт деятельности, вот про это, мы задавали деятельностный разворот вот этих всех интерпретаций. То, что ты сейчас говорил, тебе нужен разворот вот это ромашки в деятельностной плоскости в применении к той оргпроектировочной деятельности и...

**Николай.** Применение к ситуации.

**Флямер.** Нет, я говорил следующее. Нужно в данной ситуации помыслить компанию как существующую в чем-то. И назвать ее объемлющей... Отнести ее к какой-то объемлющей системе, помыслить ее в чем-то. Это конкретное такое вот полагание оргпроектировочное. Хорошо.

**Николай.** Да, что есть, то есть.

**Флямер.** Теперь, этот набор, он как бы типизирует, да, наверное, но не предрешает вот этого оргпроектировочного полагания.

**Кукшинов.** Суждение можно?

**Флямер.** Да-да, только громче.

**Кувшинов.** Да, дело в том, что когда мы это обсуждали в третьей группе своей, в том числе, с участием Михаила и Романа, то у нас было два разных взгляда на то, что можно положить в качестве этих внешних вот систем, сфер или контекстов, и так далее. И вот то, что сейчас озвучил Роман, это, скорее, был взгляд Николая, с которым я там пытался спорить. Вот моя позиция, что это не столько задание внешних системных целостностей, сколько такая некая проекция, что ли, вовне некоторых функциональных областей деятельности компании, а вот внешней целостной системой они должны быть заданы как нечто, существующее вовне, независимо от компании, там какой-то другой список должен быть.

**Флямер.** А этот другой список, он какую решит фактом своего наличия задачу?

**Кукшинов.** Вот как раз должен быть список таких целостностей, который как раз отвечает на вопрос, а в чем она существует и во что она вписывается.

**Флямер.** А это не решает этот вопрос?

**Кукшинов.** А вот мне кажется, что этот список на этот вопрос не отвечает. Он как бы отвечает на вопрос, в качестве чего функциональная компания это внешнее использует и как это интерпретирует для себя. Я сейчас не очень точно говорю.

**Николай.** Ну да, я вот понял, что сфера некая, которая для компании нашей является сферой потребления, и...

**Кукшинов.** Может быть, так, но тогда эту сферу надо еще назвать.

**Николай.** Конечно, потому что, какая именно для нас является...

**Гиренко.** То есть, это тип сферы, а какая конкретная, вид ее, это отдельный разговор.

**Николай.** Ну, естественно. Второе...

**Флямер.** Тогда то, что Роман Кувшинов говорит, становится понятным.

**Николай.** Ну да, да.

**Флямер.** Потому что здесь эти вещи как бы смешиваются, да? Про это речь?

**Николай.** Да. Я сейчас вот сижу, соображевывая, что это ,грубо говоря, скорее, похоже на верстак такой, топиковый для проектирования. Я пробовал какие-то операции с этим сделать практические. Это с Романом Кувшиновым обсуждали, а для кого там мы какую-то ценность или там пользу можем представлять и как бы продукт тогда предлагать, так называемый пул-подход, когда мы идем от рода, да? Может состояться проектирование компании, которая опирается на технологическую свою включенность определенную. И наличие своей производственной базы, ну, «у нас есть станки такие-сякие, оборудование такое-сякое, как бы вот это». То есть, это я...

**Флямер.** А я вот, честно говоря, разницы не понимаю, я вот то, про что Роман Кувшинов говорит, я вот методологически не понимаю.

**Николай.** В смысле?

**Флямер.** Если мы предполагаем, что нечто существует, то почему мы можем предположить, что мы на это обопремся? Если мы не предполагаем... То есть, нам важна функция, например, сбыта. Теперь, мы можем поставить этот вопрос, конечно, в чем наша сфера сбыта, или куда сбывают наши.

**Николай.** Ну, перевернем. Кто нас рассматривает, или в какие сферы потребления уже мы включены, как нас там рассматривают?

**Кувшинов.** В этом случае нельзя ответить на вопрос, как она устроена.

**Николай.** Почему?

**Флямер.** А почему нельзя?

**Николай.** А почему нельзя, да? Запросто. Ну, как устроено что там, не знаю, что угодно.

**Флямер.** Нет, мне кажется, что вы просто в этом месте как бы должны помнить задачу про выделение объекта, в рамках которого это оргпроектирование идет. Объект же – это ведь нечто существующее.

**Николай.** Ну, объект, нечто, существующее в мыслях, как способ структурировать массу всякого, да, так сказать, разнообразного.

**Флямер.** В смысле? Нет, это не познавательный процесс. Это онтология.

**Николай.** В смысле?

**Флямер.** Ну, а почему в мыслях?

**Николай.** Ну, а где?

**Флямер.** В мире.

**Николай.** Ну, в мире, как мыслимом, ну... В мире в той мере, в какой мы его удерживаем в мысли, и на основании этой мысли строим действия. Вы себе построили в мыслях пирамиду из совокупности этих, как его, аспектов или представлений, вы в мыслях своих построили этот треугольник, теперь будете в мир его вносить своими действиями.

**Гиренко.** Различение объект мышления, объект управления. Было такое.

**Николай.** Ну, как... Если вы строите действие на основании своей мысли, вот у вас становится этот объект, объектом управления. А если вы действие управленческое строите, вот оно у вас там и возникает, как я понимаю. Нет?

**Флямер.** Нет.

**Николай.** До того было? Именно такое, до того, как вы это выстроили?

**Флямер.** Ну, еще раз, Роман Кувшинов сказал правильную вещь, на мой взгляд. Он сказал, что либо вы ставите вопрос субъективно, то есть, отталкиваясь от вашей организации, что для нее есть ее сфера, где происходит потребление ее продуктов, что для нее есть то производство, в котором она участвует относительно...

**Николай.** Стоп-стоп, подожди. Осуществляя некоторую работу, в частности, планирование, перепланирование или оргпроектирование деятельности компании, я, субъект этого действия, как-то устроен, и есть, ну, там...

**Флямер.** Он не про это говорил.

**Николай.** Нет, подожди...

**Флямер.** Нет, ну, хорошо, ты, как субъект действий как-то устроен.

**Николай.** Движешься по некоторой схеме. И если я в такой схеме, в которой я как бы обязан проделать шесть шагов: рассмотреть компанию там пять раз, как включенную в систему потребления, как включенную в систему, в цепочку глобальную создания стоимости и так далее, не могу этого не сделать, да, я не могу изображать из себя одинокого в поле крестьянина, говорить, что я все сейчас сделаю, мне не нужно себя рассматривать включенным в цепочке стоимости, да? Ты должен с кем-то кооперироваться, и твой продукт...

**Флямер.** Он говорит другую вещь, он говорит: «Не делайте вид, что вы что-то во что-то вписываете, если то, что или во что вы вписываете, вы кладете как часть самого себя».

**Николай.** Что-то я не понимаю. Если вы не начинаете процедуру вписывания шесть раз, то не делайте вид, что вы ее начинаете, вот я как сказал, понимаешь? А чтобы начать делать процедуру вписывания...

**Флямер.** Да, что нужно?

**Николай.** ...Нужно положить место, нарисовать, и сказать: вот здесь будет положено то, что я буду называть системой потребления, буду это прорисовывать. Если я этого не сделал...

**Флямер.** И оно должно быть положено как существующее само по себе...

**Николай.** Естественно.

**Флямер.** ...Независимо от тебя.

**Николай.** Естественно, да.

**Флямер.** Ну, вот это он и сказал.

**Николай.** Но твое действие не перестает при этом быть зависимым от тебя, ты приходишь и говоришь: я буду шесть раз рассматривать компании, ну-ка, первое, что у меня объективно, независимо от меня, является сферой потребления.

**Флямер.** Да.

**Николай.** А, я понимаю, что Кукшинов говорит. Не надо путать с маркетинговым этим самым. Кто наш потребитель? Мы его сейчас придумаем, да? Нет, не об этом речь, а речь идет о том, что как бы помимо тебя существует там шестимиллиардная система потребления китайцами автомобилей или железнодорожных перевозок, и так далее, что этот мир существует, а ты его должен...

**Флямер.** И это полагается как объективный контекст.

**Николай.** Ну да.

**Флямер.** Либо ты удовлетворяешь ему, либо тебя не существует.

**Николай.** Да. И это нужно четко отличать от того, что во всех учебниках по маркетинговому менеджменту написано, «давайте придумаем себе, кто наш клиент», да?

**Флямер.** Да.

**Николай.** А это, этот, этот.

**Гиренко.** Целевая аудитория.

**Николай.** Целевая аудитория.

**Флямер.** Да, да.

**Николай.** Ну да.

**Флямер.** А дальше он сказал – и вот то, что здесь перечислено, это не то, что существует вот само по себе, вот это объективный контекст.

**Николай.** Нет, здесь перечислены процедуры обнаружения того, что существует.

**Флямер.** Нет, процедур тут нет.

**Николай.** Тогда надо менять слова, что это как бы определение...

**Флямер.** Короче, вот что сказал нам Роман. Вы поняли.

**Николай.** ...Что если мы это рассматриваем для процедур по выявлению вот этих объективных систем...

**Флямер.** Да, то тем самым эта схема, которая должна была бы нам задавать схему мира, ей не является, а является логикой какой-то процедуры нашей.

**Николай.** Так это с самого начала так есть, что есть схема мира, а есть логика.

**Флямер.** Нет, захотели нарисовать схему объекта, а нарисовали логику.

**Александр.** Схема мира – это онтология.

**Николай.** Ну, а что такое онтология?

**Александр.** Это не логика.

**Николай.** Это перевернутая в мир логика.

**Александр.** Нет, нет в СМД это не так.

**Николай.** А как?

**Александр.** Перпендикулярные они.

**Николай.** Да все исходит из того, что ты помыслил, то у тебя и есть.

**Александр.** Нет, это у Витгенштейна так. Нет, нет.

**Николай.** Ладно, ладно. И у Щедровицкого это так, кем себя помыслил, тот ты и есть. Все начинается как бы из этого рационализма. Ну ладно. Я чего хотел сказать? Кстати, про сферу социальных отношений простейший вопрос. Компания как налогоплательщик, например.

**Флямер.** Сейчас, секундочку, я напишу, другое начнем обсуждать. Можно восстановить еще раз тезис главный ? Ты рано расслабился.

**Николай.** Докладчик расслабился, чувствует, процесс потек.

**Флямер.** Предмет обсуждения здесь в чем?

**Гиренко.** Значит, первое, у нас сформулирована пресуппозиция, что есть мир, есть компания, которая должна быть вписана в этот мир. Мир устроен системным образом. Компания должна стать элементом этой системы. Но это полагание в рамках пресуппозиций, которые у нас там были.

**Флямер.** То есть, выделить системы мира и системы в мире, да?

**Гиренко.** Ну, в общем, наверное, да. Я употреблял вот это валлерстайновское, мир-система , но это неважно. Дальше встает вопрос, собственно говоря, такой простой, а каковы они, вот эти внешние системы, куда нужно вписываться. Вот он такой, простой достаточно, вопрос.

**Флямер.** И этот вопрос, что у вас с ним происходит? Он адресуется, или он что?

**Гиренко.** Ну, он адресуется вроде бы в третью группу, наверное, потому что...

**Флямер.** Нет, подожди, вопрос у тебя...

**Николай.** Подожди, я сейчас хочу понять, вот есть две развилки, значит, вернее, одна развилка на двa пути, первый, когда мы говорим, и для каждой компании, вот те системы, в которые она должна быть вписана, нужно в соответствии с ее спецификой, да, там прорабатывать, если это фармкомпания-это одно. Тут ведущей, объемлющей системой будет, например, американская система здравоохранения, медстраховок и так далее. Туда и надо вписываться, если ты фармкомпания. Если ты автомобильная компания, во что-то другое надо будет. Но вот эти контексты, которые необходимо там привлекать, они еще почему, мне кажется, важны? Потому что они далеко не очевидны, потому что наши особенности менеджмента, он упирается, как правило, в ближайшую, что ли, систему.

**Флямер.** Я прошу прощения. Ты отвечаешь на какой-то вопрос или разъясняешь какой-то предмет?

**Николай.** Ой... Да... Так мне сейчас заявят... как будто я отвечаю на какой-то вопрос, который Роман задал, а, может, я потерял нить?

**Александр.** Нет, он пока тезис воспроизвел снова.

**Николай.** Хорошо.

**Флямер.** Вопроса не было, Коль, мы предмет здесь хотим найти.

**Гиренко.** Ну, в общем, да.

**Николай.** Восстановить.

**Флямер.** Восстановить, да.

**Николай.** Все, я хотел сам задать вопрос.

**Гиренко.** Просто я сейчас начну говорить, то я уже начну говорить не то, что в презентации написано.

**Александр.** А можно мне?

**Флямер.** Да, давай, Саш, может, ты нас продвинешь как-то.

**Николай.** Я простую вещь хотел спросить на самом деле, обозначить развилку. Первое, на самом деле...

**Флямер.** Подожди, ну, подожди, Коля, нам нужно разобраться с нашей головой.

**Николай.** Я не знаю, куда вы движетесь, честно говоря.

**Флямер.** Вот мы этого и сами не знаем.

**Александр.** Восстановление предмета. Если я правильно понимаю, то предметом обсуждения сейчас была попытка работы в схеме акта деятельности по заполнению объекта, с которым имеет дело тот, кто там позицию акта деятельности себе положил.

**Флямер.** Нет.

**Александр.** Тогда зачем разговор про контексты?

**Флямер.** Смотри, вот здесь написано, ромашка от группы три.

**Александр.** И с чем мы имеем дело?

**Флямер.** Это ромашка от группы три. То есть, есть ситуация привлечения некоторого представления общего порядка.

**Александр.** Нет, вы не забыли, что вы сейчас работаете вот...

**Флямер.** Я помню. Которая относительно схемы акта деятельности, скорее всего, где-то в блоке средств, будучи представлением или некоторой схемой, предсхемой общего порядка.

**Александр.** Средств для... Тогда какую процедуру вы делаете, что вы хотите ее использовать как деятельную?

**Флямер.** Мы не знаем, какую процедуру мы делаем.

**Александр.** Как нет? Насколько я слышал докладчика, он говорит: мы хотим сказать, как мир на самом деле. Ну, вот про систему.

**Гиренко.** Я не Бог, Александр.

**Александр.** Нет, а как? Чтобы вам... Про компанию, а тогда разговор про контекст зачем?

**Флямер.** Нет, ты прав, прав. Есть какие-то и процедуры, есть и процедуры, да.

**Гиренко.** Какие процедуры, ну, в этом полагании про мир?

**Флямер.** Ну, какие? Например, задание себе действительности для мышления. То есть, ты находишься в коммуникативной ситуации с другими, которая опредмечена, вопрос в том, ты мыслишь при этом или не мыслишь. А на каких основаниях мыслишь? Ну, так. Поэтому процедура какая? Например, задание для оргпроектировочного мышления какой-то действительности.

**Александр.** Объективной, ты же сам говорил, объективной.

**Флямер.** Да, объективной действительности.

**Александр.** Так я и говорю, попытка полагания объекта.

**Флямер.** Да.

**Александр.** В их контекстах в мире.

**Гиренко.** Ну да.

**Флямер.** Подожди, с одной стороны, в контекстах больших ситуаций и так далее, а с другой стороны, в конкретной коммуникативной ситуации с этими менеджерами там.

**Александр.** Это делается. Вот это вы сейчас делаете, пытаетесь заполнить это, этот пункт.

**Флямер.** Поэтому тут написано, «ромашка от группы три», то есть, мы их привлекаем, некоторое сложное представление такого порядка. Как средство.

**Александр.** Ну, вы его привлекаете, я спрашиваю, для чего?

**Флямер.** Как средство.

**Александр.** Для выполнения процедуры полагания объективного, да?

**Флямер.** Ну, хорошо, давайте зададим этот вопрос Роману.

**Гиренко.** Давайте я попробую нарисовать. Вот смотрите, у нас был треугольник, да, где вот эти были выделены предметные проекции. У нас тут их было некоторое количество, и они выделены. Мы предполагали, что некие заданы. Теперь мы говорим – а что, есть некий объемлющий системный контекст, который мы не знаем, и этот системный контекст задает дополнительный, может быть, набор тех самых системных проекций внутри, который мы просто пока не предполагаем.

**Александр.** Ну да. И?

**Гиренко.** Для того, чтобы нам корректно составить вот эту компанию, и объективировать представление о компании...

**Александр.** Объективировать?

**Гиренко.** Ну, так это же объект, мы...

**Александр.** Так я и спрашиваю, вы эту процедуру делали, вы говорите «да» или «нет».

**Флямер.** Ну, так он рассказывает, ты за слова цепляешься, или слушаешь, что говорит Роман?

**Гиренко.** Вы же про деятельность говорите?

**Александр.** Про деятельность.

**Гиренко.** Ну, вот я и говорю, что мы делали сейчас.

**Александр.** Что вы делали?

**Флямер.** Достраиваем цель, он говорит, образ продукта. Образ компании как продукта.

**Гиренко.** Ну, смотрите, у нас была вот такая вот, у нас есть треугольник, это как бы гипотеза...

**Александр.** То есть, вы хотите сказать... Сейчас, секундочку, на понимание. Вы хотите сказать, что таким образом вы производите заполнение этого блока целей? Обсуждаете контексты, используете вот эту схему как средство полагания вот этих контекстов, вы цели заполняете, блок целей?

**Флямер.** Цели переводятся в образ продукта.

**Александр.** Слушайте, подождите, продукт – это отдельно, а цели – отдельно, не надо это смешивать, Миша, в схеме акта это разделено.

**Флямер.** Ну, хорошо, я могу тебе сказать, что...

**Александр.** Вы цели заполняете, что вы делаете, работая?

**Флямер.** Не знаю.

**Александр.** Ну, как «не знаю»? Вы давайте определитесь, что вы делаете, там долго обсуждая.

**Флямер.** Ты версию хочешь высказать? Сейчас выскажешь, но чтобы ты ее высказал обоснованно, на материале, услышь, что Роман говорит.

**Александр.** Ну, пусть договорит, если ты хочешь, чтобы он договорил, пусть договорит, хорошо.

**Гиренко.** Я практически все сказал уже.

**Флямер.** Ну, он сказал уже, только по твоей реплике стал...

**Александр.** Ну. Но я не понял, что это за заполнение целей, я это воспринял по-другому.

**Флямер.** А как?

**Александр.** Я и говорю, полагание объекта, объектностей, вы говорите: «Нет».

**Флямер.** А что это имеется в виду-то? Где здесь объект?

**Александр.** Вот он. Вот полагание этого, он сказал: «Полагаем объект», он сказал это.

**Гиренко.** Нет.

**Александр.** Я его только повторил, вы говорите: «Нет, это цели».

**Флямер.** Такого он не говорил.

**Александр.** Он сказал, вот потом послушайте.

**Гиренко.** Тогда давайте со мной разбираться еще раз.

**Александр.** Так полагание объекта или полагание цели, это разные процедуры в этой схеме.

**Гиренко.** Саш, ну, смотрите, можно цель воспринимать как момент в объективации, почему нет?

**Александр.** Это более сложная вещь, пока... что-то простое.

**Николай.** Подождите, мужики, это самое... А что у нас с силами на переход от объектных полаганий, грубо говоря, к оргдеятельностным, нам посильна такая как бы процедура? Ну, если мы задали объектно-онтологически мир как там системное целое, то следует ли из этого, что я могу для себя принять как рамку, соответственно, из моего действия, и, соответственно, изменить цель, я как понимаю, что Миша про цели говорил.

**Флямер.** Да, вывести цели из объекта.

**Николай.** Ну, ты положил, поверил, да, что так и есть, что будешь компанию рассматривать в восьми контекстах, то оргдеятельностно для следствия, у тебя цели начнут появляться другие.

**Гиренко.** Да, точно абсолютно, мир как представление и воля- шопенгауэровский тезис повернутый.

**Флямер.** А он это не отрицал.

**Александр.** Я это не отрицал. Я спрашиваю, что вы делаете? Давайте опять, я же все время задаю один вопрос, вы сейчас что делаете? Вот обсуждали минут двадцать, это вы что делали этим обсуждением? Полагали объект, раз, полагали цель, два, полагали что-то другое, три. Вы в этой схеме акта деятельности как работали в рефлексии?

**Флямер.** Ну, ты рефлектирующий, ты и скажи, что делали.

**Александр.** Я и говорю, мне увиделось и услышалось, я же не участвовал, я слушал вас, вот группу держал, мне увиделось – я могу ошибаться, я же могу неправильно увидеть – но мне увиделось, что вы все-таки пытались положить объектное, а не целевое. Могу пояснить на материале.

**Флямер.** Поясни, поясни.

**Александр.** Когда вы обсуждаете контексты, когда вы используете эту схему ромашки как задание контекстов, для меня это задание не цели, а объективного. В мире имеющегося. Причем здесь цели-то? Цели уже потом.

**Флямер.** Роман Кукшинов про это и сказал.

**Александр.** Про это и сказал. Теперь смотрите, если это так, я теперь восстановил предмет дискуссии, который здесь дискутировался.

**Флямер.** Пока не восстановил, потому что...

**Александр.** Предметом было полагание, онтологическая работа сейчас как бы шла, полагание мира и какой-то объективности в этом мире.

**Флямер.** Предметом было...

**Александр.** Работой в схеме акта. Предметом дискуссии, я имею в виду, предметом вот здесь обсуждения.

**Флямер.** ...Представление вам... Мы же доклад делаем от группы.

**Александр.** Да, да.

**Флямер.** Группа представила вам зону вот этих вопросов, в которой нужно группе разобраться.

**Александр.** Какой вопрос... Ну, она и говорит: вот использовали.

**Флямер.** Ты назвал эту зону формированием, собственно говоря, объективного.

**Александр.** Да, да.

**Флямер.** Это ты назвал эту зону вопросов.

**Александр.** Нет, это вы вот ее и положили, вы же схему-то использовали ее? Значит, положили. Но кто-то в группе, вот который вам эту схему давал, говорит: «Ребята, вы вообще... Ну, у меня есть другая схема», к примеру. Но это вопрос как бы такой, технический.

**Флямер.** Все ответили мы тебе на твой вопрос.

**Александр.** Вроде так, вроде так. Теперь смотри.

**Флямер.** Хорошо.

**Александр.** Теперь, насколько я понимаю, обсуждается поверх этого предмета второе как бы условие этого предмета, его содержательная начинка, а как вообще полагается объективное. Вроде бы...

**Флямер.** Нет...

**Александр.** Подожди, ну, дай я тогда договорю, ладно?

**Флямер.** Договори, хорошо.

**Александр.** Вроде бы как дается ответ – через полагание контекста вот этого, большего. Потому что объект будет внутри полагаться. Такой ответ. И вы пошли этим путем, поэтому и эту схему ромашки стали использовать. Я говорю: хорошо, пусть, ради Бога, стали такой действовать, действуйте. Теперь все-таки встает вопрос, а как полагать контексты правильно? Вот вы ответили на вопрос, что делали, полагали контексты, для того, чтобы объект задать, теперь встает вопрос, а как это сделать? Как клизму теперь привести в действие? Куда мы ее вставили?

**Флямер.** Это «как?» теперь.

**Александр.** Теперь «как?», вот вопрос «как?» обсуждался, как правильно задавать контекст.

**Флямер.** Да, ну, он не обсуждался.

**Александр.** Нет, ну, начал обсуждаться.

**Флямер.** Покрутили, да, чуть-чуть.

**Александр.** Если хотите, моя гипотеза, я могу ее высказать, если вам нужно. Не нужно, не буду высказывать. Как хотите.

**Флямер.** Нам нужно, Саша, услышь, нам нужно выстроить взаимодействие с другими, чтобы в нашей работе появился ответ.

**Александр.** А, если только пока взаимодействие, то тогда можно продолжать, я не буду вмешиваться.

**Флямер.** Нет, наоборот, может быть, с тобой надо выстроить взаимодействие.

**Александр.** Тогда я могу...

**Флямер.** С другими – в смысле, с Колей, с Сашей там, с другими.

**Александр.** Ну, тогда я могу...

**Гиренко.** У нас сейчас запрос другого, в общем-то.

**Александр.** Ну, я понял, я вот этого и ждал.

**Флямер.** Поэтому мы тут с этой ромашкой тут маялись.

**Александр.** Я поэтому долго ждал, ждал, ждал, но смотрю, предмет-то потерялся.

**Флямер.** Два предмета есть, один...

**Александр.** Два, да.

**Флямер.** ...Сутевой, да, вот по деятельности или по мышлению в данном случае, а другой организационный.

**Александр.** Согласен. Ну, как хотите, вот вам в группе я сейчас даю как бы возможность, вы вот выберете, какой для вас важнее.

**Флямер.** У нас десять часов сейчас.

**Александр.** Какой важнее, выберете.

**Флямер.** Десять часов, важнее организационный.

**Александр.** Ну, хорошо, организационный, что, хорошо.

**Николай.** Мне кажется, что это такой предмет, если мы сегодня разобрались, что это, собственно говоря, такое указание на тип, да, то по каждому из этих нужно просто отдельно проработку для конкретной компании делать.

**Александр.** Какой?

**Гиренко.** Ну, я возвращаюсь к вопросу, который у нас был все-таки, по поводу материала в вашей работе, потому что до сих пор непонятно, что является материалом, при помощи которого вы совершаете свои действия, используете.

**Флямер.** То есть, грубо говоря, предъявленной этой ситуацией рефлексии нашей, в этой части достаточно?

**Николай.** Чтобы что?

**Флямер.** Ну, вам достаточно, чтобы вы могли сделать осмысленный шаг по отношению к нашей ситуации? Или вы хотите ТЗ? Нет, ну, ТЗ – это форма, а вот по сути. Потому что Саша последовательно занимает методологическую ипостась, у него одно отношение к этому, он его был готов даже сейчас рассказать. У вас после прошлого обсуждения был вопрос про...

**Николай.** Нет, подождите, я отвечаю. Конечно, недостаточно. Потому что это все размышления о возможных, ну, там путях, да?

**Флямер.** Нет, размышления о способе...

**Николай.** Ну, подожди, если схему с самого начала берем, да, вот там...

**Гиренко.** Какую схему?

**Николай.** Ну, там... про движение по созданию способов, да, четырех блоков.

**Флямер.** Вот эту, да?

**Николай.** Да, да. То есть, грубо говоря, там было какое-то сообщение про условия довыполнения проектировочных работ, дальше, реализация проектных гипотез, четкое слово, реализация, и описание ситуации оргпроектирования компаний. Поэтому на этапе замысливания ситуация там примерно такая и вот мы примерно думаем, что можно было бы там делать с этой ситуацией. Поскольку ничего другого нет, ну, вот материал, да? Люди в ситуации, общеконтурно так понимаемой ситуации, общеконтурно понимаемого замысла, вот сегодняшний доклад, да? А мы выложили общеконтурную такую концепцию работы со сложными системами, да.

**Флямер.** Нет, недостаточно в связи с чем? В связи с тем, что...

**Николай.** Не в связи с чем, а для чего.

**Флямер.** Ну, для чего.

**Николай.** Да, смотря, какой следующий шаг, поскольку, ну, например, какие ситуации, как происходит реализация, это вопрос какой процедуры, да? То есть, что-то не намечено, что надо перефокусировать. То есть, грубо говоря, я вот скажу так, что, описывая способ деятельности, как бы радостно шагая по схеме акта деятельности, ее не опишешь, ну, не придумаешь, тебе надо погружаться в материал действия.

**Флямер.** Извлекать оттуда смысл...

**Николай.** Ну, и смотреть, что делается, не что рисуется на схеме акта деятельности, да, правда?

**Флямер.** Ну да.

**Николай.** Обсуждают... Ну, какие-то рассуждения, да, вот так... Вот, поэтому для вот этого шага, что, в принципе, мы понимаем, да, вот как бы неплохая такая гипотеза, что можно работать, ну, как бы вот сформировать такое представление о компании как о наборе вот этих предметных ориентаций и дальше с этим работать.

**Гиренко.** То есть, вы нас благословляете.

**Флямер.** Коль, еще раз, есть ваше движение...

**Николай.** А что?

**Гиренко.** Ну, вы говорите: «Ну и работайте».

**Флямер.** Да, есть ваше движение, и есть движение нашей группы.

**Николай.** Нет, смотри, я сегодня что понял? Вот спасибо товарищу акту деятельности. Что пока все-таки вы не определитесь какого типа действие вы будете совершать, действие коммуникативного типа с вывозом кого-то, я говорю, реально чтобы представить, что будет происходить, прицел на что? Проведение семинара с приглашением двадцати китайских или японских ремонтников, которые расскажут, как оно у них там устроено, да? И в кулуарах там этого семинара разговоры с ключевыми менеджерами о том, что «блин, что ж мы упустили», такая, так сказать, интенция. Либо это интенция на разработку каких-то учредительных документов, в которых будет что-то там учтено и записано, и так далее, да? Это, наверное, другая гитика.

**Гиренко.** Николай, а если я вам вот в этой схеме этот вопрос задам? Сейчас. Вот в этой трехслойной схеме, где фактически в блок управления должны спускаться некие средства. И мы говорили о том, что представление об объекте – это то, что должно передаваться управленцу.

**Николай.** Ну, смотрите, давайте я поясню. У меня как бы вот понимание сейчас такое. Вот тот, кто нарисован в среднем слое, должен быть обязательно представлен как находящийся последовательно в двух, трех, четырех неких фазах. Первое там есть, средство чего? На этом шаге ему нужно средство для преобразования там таких-то и таких-то, следующий шаг, ему нужно средство для преобразования таких-то и таких-то. Ну, вот поэтому...

**Гиренко.** То есть, вы объект элиминируете вообще, получается.

**Николай.** Какой?

**Гиренко.** Ну, объект, мы же говорим постоянно про объект, о представлении компании как объекта, условно, да?

**Флямер.** Есть разница между средствами и орудиями.

**Гиренко.** Да, это есть.

**Флямер.** И орудия – это то, что включается в ряд процедур про которыек ты начинаешь сейчас говорить, да, что в этом месте одно нужно, а в этом месте другое нужно.

**Гиренко.** Николай, смотрите, вот схема у нас была пространства управления. Если в нижние два не спускаться, потому что там дискуссионная часть, а вот верхняя – это объектно-онтологическая, то разговор про объект, который нужен для управленца, он остается, и он не снимается просто средствами. То есть, вы скажите, что вы делаете здесь и сейчас, я скажу, что вам нужно в качестве средств.

**Николай.** Нет, подождите, подождите, я вот что имею в виду? Ну, например, вы находитесь в управленческом каком-то слое, да? Выдвигаю общий принцип – любое управленческое действие преобразовательно, оно что-то во что-то преобразует, вот ввожу такую гипотезу. И у вас, в том числе, вы что-то берете, и его во что-то преобразуете. Причем это что-то не знание, мы не эпистемологи, а конкретная организация с ее телом людей, денег, машин, знаков и так далее, да? Вот вы что-то там преобразовываете.

Как правило, есть три фазы. Первая – вовлечение и насыщение, ну, как бы формирование какого-то такого тела субъекта, который там будет все это двигать, да, о чем мы говорим, надо вовлечь менеджеров, да, пока они не вовлечены, преобразованием...

**Гиренко.** То есть создание субъекта действия.

**Николай.** Субъекта действия, массива смыслов, да, вовлечение там, информация, и так далее. Следующий шаг тогда, это создание из двух шагов, первый – вовлечение как бы, формирование вот необходимой массы, второй – это структурация, да?

**Гиренко.** Давайте даже вот так вот, остановимся на одном из шагов о субъекте действия, формирования субъекта действия. Дайте мне средства, позволяющие формировать субъекты действия.

**Николай.** Ну, я бы разделил на два. Первое, то, о чем стал говорить Александр, если разделить это по логике всем, наверное, известной, чтобы коммуникация развернулась и дошла до мышления, нужно обеспечить достаточное присутствие людей, несущих смысловое содержание. Ну, нужно представить двадцать там позиций участвующих в ситуации, чтобы они начали высказываться и обсуждать что-то, да? Вот надо создать этот массив.

Второй этап – это структурация. То есть, каким-то образом получить структуру, где уже будет более-менее понятно, условно говоря, провести анализ этой ситуации или еще какую-то структурацию. Это будет уже сформулированной задачей, принципиальной проблемой, задачей, а, может быть, еще что-то, а, может быть, целью. И третий уже шаг – это собственно преобразование, да? То есть переход к совершению действий, меняющих что-то, да? Вы сейчас на фазе...

**Гиренко.** Тогда наоборот... Смотрите, Николай, тогда для вас вот, опять же, по всей видимости, ситуацию задают проблемы, да? И вот, допустим, если столкнулись с тем, что в первом шаге не получается его сделать, вот проблема такова, что и первый шаг-то не сделать.

**Николай.** Нет, не в этом проблема, в этом как бы трудность, непонятно, в чем проблема.

**Александр.** Ситуация невозможности сделать первый шаг.

**Гиренко.** Ну да, невозможность действия при необходимости действия.

**Александр.** Непонятно в чем проблема, непонятно в чем.

**Николай.** Мы как бы исходили из чего? Вот я просто возвращаюсь, что мне кажется, что объектно-онтологическая и прочая... оно первый раз каким-то гипотетическим образом может быть положена для вовлечение материала. Например, ну, компания, наверное, шесть... и пирамида, и шесть по ромашке. И это нам позволяет что-то начать вовлекать, идти с людьми разговаривать, выяснять как у них с этим. Они по вопросам понимают, что ты что-то там про такое говоришь, что к нему имеет отношение, а он еще не в курсе и так далее. Это как бы средство вовлечения в коммуникацию, в разговор, в обозначение каких-то там вопросов, которые надо обсуждать. К тому какой-то массив уже собрался, уже люди знают, они проучаствовали, они уже о чем-то слышали.

Дальше начинает нарастать вопрос: «Что со всем этим делать?». Это второй шаг. Мне кажется, что там объектно-онтологическая... оно будет как бы переосмысленным.

**Флямер.** В другое качество.

**Николай.** Да, другим. А может быть, вообще, какая-то другая схема появится.

**Флямер.** Но в этом этапировании у нас первый шаг, то есть, когда саму ситуацию коммуникации нужно создать...

**Николай.** Ну да.

**Флямер.** ...С ее смысловым содержанием, а потом уже что-то структурировать и так далее. И тезис о том, что нужно работать с менеджментом, выводя его на понимание контекста, этот тезис здесь, он здесь, это этап такой.

**Гиренко.** Был в самом начале сделан.

**Флямер.** Чтобы люди начали думать теперь про что-то, относящееся к новому объекту.

**Николай.** Может быть, не понимание контекста, а обозначение, что есть такой контекст, ну, как бы какое-то отношение к этому.

**Флямер.** Нет, это я говорю про этапирование.

**Николай.** Поэтому я и спрашивал про, собственно говоря, средство процедуры, как это делать.

**Флямер.** Это тоже часть нашей дискуссии. Потому, что говорю Роману, нужно в корпоративных СМИ делать цикл публикаций. Он говорит: «К корпоративным СМИ отношение у всех никакое. Поэтому, что в них публикуй не публикуй, им как...

**Гиренко.** Я-то в это верю, наоборот.

**Флямер.** Ну, как пример, что нужны какие-то орудия.

**Александр.** Можно слово?

**Флямер.** Да.

**Александр.** Я хотел бы разделить два плана, которые здесь обсуждались. Первый план – это постановка вопросов и попытка вроде бы ответа со стороны самого оргпроектировщика, в лице которого сегодня Роман выступает. Это ему нужно объектное представление, объектная картина. Не тем менеджерам, а ему, чтобы с ними работать. А Николай все время отвечает ему как бы про объектные представления, которые, вроде, тем менеджерам надо задавать. А поэтому он им и говорит: «Пока вы мне их не соберете, пока я с ними не поговорю, а еще при еще этом каких-то японцев не пришлете, пока вот эти смыслы в этих разговорах не появится, я вам ничего не могу сказать про объекты, никакую схему я вам не дам, не могу разработать». Такой ответ. И это два разных плана.

**Николай.** Не согласен.

**Александр.** Теперь спрашивается: «А почему так?»

**Николай.** Не согласен.

**Александр.** Почему нельзя без всяких японцев, без всякого сбора этих менеджеров, здесь и теперь в рамках семинара или площадки выработать эти объектные представления? Ему дать, чтобы он начал работать, как оргпроектировщик-управленец. Он же ведь управляет, он же управленец.

**Николай.** Саша, подожди, пропустил. Оргпроектировщик живет три раза. Первый раз он живет, как вовлекающий, в основном, через коммуникацию разного рода тех, кого он должен вовлечь. Ему нужны средства вовлечения в коммуникацию. Не рассказа им, как будет жизнь правильно устроена, а в каком-то смысле даже такие как бы провокационные моменты в коммуникации, которые стягивают коммуникацию.

Второй раз он живет, когда начинается обсуждение в этой среде, в этой возбужденной среде начинается обсуждение, что теперь делать. Например, оно как бы...

**Александр.** Для этого надо собирать менеджеров, чтобы ответить на этот вопрос?

**Николай.** Конечно.

**Александр.** Зачем?

**Николай.** Что зачем?

**Александр.** Зачем их собирать?

**Николай.** Ну, раз они...

**Александр.** Ему надо, это ему надо. Не им, а ему.

**Николай.** Ему, да.

**Александр.** А зачем-то они ему нужны?

**Гиренко.** Александр, мы возвращаемся к нашему первому тезису, что без регулярного менеджмента мы не сумеем...

**Александр.** Подожди. Ты будешь это действие совершать, но тебе сейчас же нужно иметь объектные представления. Тебе нужно иметь результат, тебе нужно иметь понимание материалов, это тебе. Ты же строишь свой способ проектирования. Зачем тебе собирать этих людей? Ты когда сам себя оснастишь, потом пойдешь к ним и будешь их вовлекать.

**Гиренко.** Николай, я наверное, соглашаюсь сейчас с Сашей. Каким образом? Для того, чтобы мне начать действовать, мне нужна все равно гипотеза об объекте.

**Александр.** Ему надо это.

**Гиренко.** Я должен знать. Пусть даже потом она будет трансформирована и видоизменена в соответствии с последующими движениями, на то она и гипотеза, и на то она экспериментальная площадка.

**Александр.** Да, да, да, да, да, точно, точно.

**Гиренко.** Но тогда вопрос, все-таки по поводу объекта остается.

**Александр.** Его объекта, его.

**Флямер.** По поводу гипотезы, при наличии которой удается создавать первичные коммуникативные ситуации...

**Александр.** Уже там.

**Флямер.** ...Уже там, опираясь затем на которые, собственно, ставить вопрос об объекте во весь рост уже для проектных решений.

**Александр.** Поэтому эти два плана надо разделить, Николай.

**Николай.** Ничего сейчас не могу ответить, кроме... не знаю..

**Гиренко.** Потому что с предыдущими идеологемами все согласны, их уже все переживали по многу раз. А вот как бы вот это, что сейчас Александр начал выводить, вот с этим есть сложности.

**Кукшинов.** А почему для организации коммуникации нужна именно гипотеза или схема объекта, а не что-то другое? Для организации такой коммуникации.

**Гиренко.** А что другое может быть тогда, Роман?

**Флямер.** Какой способ оргпроектирования строится на этом?

**Кукшинов.** Должна быть, например, какая-то схема расстановки вот этих самых позиций, с которых они смотрят и видят разное, ну, или что-то другое. То есть, может быть, гипотеза на объекте нужна, но достаточна ли она, чтобы коммуникацию организовать?

**Флямер.** Может быть, и не нужна, может и недостаточна, но она все равно нужна.

**Николай.** Значит, первая гипотеза состоит в том, что какие рамки нужно задать и поместить в них, так сказать, вот этот объект, дабы осмысленным был, какой бы то ни было разговор. У меня на всю жизнь пример один – это Георгию Петровичу Щедровицкому заказывают игру – «Развитие Ленинского района города Ростова-на-Дону». Он говорит: «О’кей, я берусь». Потом приходит, говорит: «Тема «Развитие Ленинского района города Ростова-на-Дону в рамках развития города Ростова-на-Дону», потому, что рассматривать развитее района города бессмысленно. Нужно рассматривать город. Объект задан, все. Нет такого объекта.

**Гиренко.** А вот тут самое важное состоялось – ему игру заказали. Был задан уже некий формат.

**Александр.** Нет, смотрите, Роман, хороший пример. Объект для тех кто ему заказал, был район, а для него объектом был уже город, другой объект. Так и у него – его объект оргпроектирования должен быть больше, чем тот объект, который он для них построит.

**Гиренко.** Который заказывают, в общем-то, да.

**Александр.** Который для них построит, когда будет совсем другой.

**Гиренко.** Ну, он качественно больше, не обязательно больше, и в этом смысле...

**Александр.** И это два разных объекта должны быть.

**Гиренко.** Да, и получается, что, действительно, проектирование никто не заказывал. Максимум, что говорится, тихонечко – о реорганизации. Понимаете? Так тихонечко, шепотом.

**Николай.** Я не знаю, я что-то не понимаю.

**Александр.** Нет, подожди, кстати, тут нет противоречия.

**Флямер.** Позицию надо в этом смысле задать.

**Николай.** Проблема одна. Как я ее чую, проблема в том, что следствием того, что организация слишком большая, я сейчас вспоминаю свое сбербанковское прошлое, является то, что люди, которые там работают, вплоть до самых верхних, они не понимают, что такое больше. Вот просто не понимают, у них в голове не укладывается. Вот все, что в мире есть – это у нас внутри. А что рассматривать, кого, какие там внешние контексты?

**Александр.** А тогда кризис не настал. Пока что-то не случилось.

**Николай.** Немножко не об этом речь.

**Александр.** Наводнение, например. И все сразу начинают соображать. Нет, Николай, значит, если рассматривать стабильно функционирующие системы, то там – да, ничего не надо, там все есть. Но мы должны предполагать онтологически мы должны предполагать, что мы имеем дело не с функционирующей системой, а с развивающейся. А это значит, что думают и мыслят, и контексты широкие. С чего вы взяли, что вы имеете дело с устоявшейся функционирующей структурой? Откуда такое онтологическое допущение?

Раз они реорганизацию заказали, значит, они уже не могут чисто функционировать. Все.

**Гиренко.** Почему не могут?

**Александр.** Потому. Боятся.

**Флямер.** Нет, а я Роман, о другом. А зачем ты включил в презентацию все это про ромашку? Зачем про ромашку включил?

**Гиренко.** Ты имеешь в виду по поводу позиции занимать – реорганизация и оргпроектирование?

**Флямер.** Нет. Вот есть набор тем. У тебя есть слайд с темами?

**Гиренко.** Есть. Сейчас я его открою.

**Флямер.** Вот темы, которые задают контекст. Четыре темы. Ну, может быть, это недостаточно? Может быть, в них надо разбираться?

**Александр.** Подожди. Это контекст для полагания его объектности, оргпроектировщика.

**Гиренко.** Нет, там про другое было.

**Александр.** Нет, это контекст, для чего?

**Флямер.** Это темы, указывающие функции контекста.

**Александр.** Да, для чего?

**Флямер.** Будет использовано для того, чтобы решать вопросы рефлексивного менеджмента.

**Александр.** Рефлексивного менеджмента?

**Флямер.** Конечно.

**Александр.** И как это относится к твоему вопросу о его позиции?

**Гиренко.** Ну, он мне говорит: на фига тебе нужно это все когда тебе достаточно вот того кругляшка из четырех?

**Александр.** То есть он сейчас тебе тычет – слушай, парень, а вот в этой схеме акта деятельности, там есть такое место, как позиция. Ты про нее что-то ничего сегодня не сказал. И тычет тебе в эту вот, и говорит – ну-ка давай мы это сейчас обсудим. Для чего ты это тут? Для того, чтобы свою позицию обустроить?

Но это не отменяет вопрос о ромашке и об объектности.

**Флямер.** Нет, нет, не отменяет, но я хочу место их поймать, потому что сейчас советами замучают.

**Александр.** Давай теперь откатаем назад. А к компаниям, как мы пытаемся их обсудить, какое имеет отношение?

**Флямер.** К компаниям?

**Александр.** К компаниям, да. Потому, что запрос там был такой – какое представление о компании, ну, выкатывается. Говорят – нет, на нас это не лезет. Возможен ответ: «Но тогда, как у вас задача на реорганизацию внутри, там...»

**Флямер.** Ну, ответ же простой. Компания – это продукт, который соберет рефлексивный менеджмент, за счет того, что он рефлексивный.

**Александр.** Подожди, менеджмент чего?

**Флямер.** Менеджмент этой организации, населения этой организации.

**Николай.** Вот и поехали. Мы же с чего обсуждали? На сегодняшний день компания, это форма хозяйственной жизни, которая определенным образом вписана в систему потребления, участвует в процессах коммерческого обмена, включена в систему мировых производственных цепочек, и в силу этого она может что-то на рынке продавать и обладать какой-то стоимостью. На самом деле вот такая бяка про компанию. Поэтому, если проектируется компания, которая будет потом котироваться на нью-йоркской бирже, то нужно вот эти все вопросы прорабатывать.

Отдельно, с самого начала, с первого доклада группы пошло, что поскольку есть менеджмент «РЖД», который устроен в этом смысле не так, там у него нет ничего в голове, ну вот этих всех контекстов...

**Флямер.** Ну, нет ничего. Другие надо контексты заселять.

**Николай.** Да, вот это и есть. Теперь, принятие решений...

**Флямер.** Нет, этих тоже нет. Почему?

**Николай.** Да.

**Флямер.** Этих, как положенных, внятно проанализированных, доведенных до системного значения, нет.

**Николай.** И мы находимся в точке, что принятие решения о том, что нужно создавать коммерческую компанию, «дочку», на месте филиала, то есть взаимодействующую с материнским холдингом по другим основам, это развилка. Если мы понимаем эту ситуацию, над которой работать надо, подчеркиваю – чего оргпроектировать? Оргпроектировать принятие решения, обоснование? Это предыдущий доклад. Это вообще другая гитика.

**Александр.** Почему другая?

**Николай.** Мы еще до этого дойдем.

**Флямер.** Коля, я Роману задал вопрос: «Зачем нужна эта вся ромашка? Ты правильно спрашиваешь, из своего поля. Ты говоришь: «Мы же про компанию, вот и ромашка».

**Николай.** Ну да. Просили? Нате.

**Флямер.** Ну, это да.

**Николай.** Нет, у нас другая ситуация.

**Флямер.** Да, но это не оргпроектировочный ответ. Твой заход не оргпроектировочный, потому что про позицию вашей группы прошлый раз мы долго обсуждали, да что-то не разобрались, и ты сейчас продолжаешь эту линию неопределенности с позицией.

**Николай.** В смысле?

**Флямер.** Ну, так. Ну, говоришь мне про компанию чего-то. Где компания, а где вы? Знаешь, как, я тоже могу поиграть в эту игру.

**Николай.** Про какую компанию?

**Флямер.** Вот и я думаю, ты про какую компанию? Поэтому я Романа спрашиваю.

**Николай.** Смотри, если я имею дело с ситуацией создания, реорганизации компаний на уровне, еще раз, среднего бизнеса – все нормально. С наши монстрами, типа «Сбера» и так далее, включается другая гитика, ты все время в логике эволюции этого, как вы назвали, реального мира.

**Александр.** Николай, это не ты имеешь, это он имеет дело. Это он имеет.

**Николай.** Саша, и я имел.

**Флямер.** Любой будет иметь дело.

**Николай.** Не любой будет иметь дело.

**Флямер.** На этой площадке, мы же сейчас разговариваем об этой площадке, это он имеет дело. Мы разговариваем не только об этой площадке, но и о взаимодействии еще группы три, которая не про эту площадку, либо...

**Николай.** Подожди, Миша, что мы прошлый раз разошлись? Потому, что, если традиционно все схемы методологически, на которых все методологи стоят, то извини, вне включенности, что Борис Маркович Островский сказал? Вне включенности в ситуацию никакой методологической работы и мышления нет. Поэтому мы с вами в разных ситуациях. Мы там что-то свое, занимаемся, осмысляем, каждый свой опыт на самом деле, а не ваш. Потому что вашего опыта презентированного, ну, как бы, да, мало.

**Флямер.** Какой опыт без деятельности может быть?

**Николай.** У кого?

**Флямер.** Да ни у кого. В принципе.

**Николай.** Ну, у людей, у всех своя деятельность, у Кукшинова, там, у меня и так далее. Исходя из этого, мы...

**Флямер.** Это очень сильное предположение. Мы же не будем сейчас его проверять? Мы же не за этим здесь собрались? Правильно?

**Николай.** Да, мы на докладе сейчас.

**Флямер.** Поэтому я говорю, вроде есть два разных подхода. Один подход... ну, практических подхода, я про позицию в этом смысле спрашиваю. Один, когда ты говоришь: «Любая новая организованность там, в этом «РЖД», возникнет в той мере, в какой возникнет рефлексивный менеджмент, тире, население, им и будет создано». Они и создадут. Это один подход.

Второй подход, который говорит так: компания может быть создана только по согласию заинтересованных сторон.

**Гиренко.** Стейкхолдеров.

**Флямер.** Да, стейкхолдеров. Все.

**Гиренко.** А они противоречивы?

**Николай.** Да.

**Флямер.** Это разные опоры. Один раз ты опираешься на то, что ты вместе с менеджментом будешь эволюционировать, и этот процесс куда-то вывезет.

**Александр.** Это все мои возражения по поводу первого пункта.

**Флямер.** Чтобы эволюционировать рефлексивно, нужно брать темы, которые прописывают их сознание, подняв их, таким образом, в их сознании на новый уровень осмысления.

**Гиренко.** То есть, ты фактически ростишь их.

**Флямер.** Ростишь, да. Но этот как бы один практический подход. Либо ты начинаешь там вносить другую позицию, тогда говоришь, что качественные изменения, это функция от согласия стейкхолдеров. И этих стейкхолдеров приводишь как бы...

**Александр.** Выходишь на коммуникацию с ними.

**Флямер.** Чтобы изменилась там внутри ситуация, они как-то должны там... И тогда понятно, что ромашка возникает. В каком смысле? В смысле третей пресуппозиции, состыковка...

**Александр.** Ромашка может возникнуть и так, и так.

**Гиренко.** Нет, она в первом случае не возникнет.

**Александр.** В первом случае она возникнет разворачиванием изнутри, а вторая сворачиванием из контекста.

**Флямер.** А практически это разные подходы.

**Александр.** Нет, я говорю, ромашка и там, и там может возникнуть.

**Гиренко.** Еще раз смотрите, тут что получается? Значит, оргпроектировать опираясь только на представление о будущем компании, то бишь равно ее настоящему, просто переползающему, дрейфующему – нельзя. Это абсурд. Это не оргпроектирование, это просто эволюционный дрейф вместе с ними – что вырастет, то вырастет.

Тут просто вопрос, чем ты занимаешься? Ты оргпроектируешь компанию по понятию? Если ты это делаешь, то вынужден ориентироваться на что-то другое, нежели на то, что она из себя представляет здесь и сейчас. Ориентируй в ту сторону.

**Флямер.** Ну, в любом случае можно оргпроектировать компанию по понятиям.

**Александр.** Нет, нет, Миша говорит и то, и другое – оргпроектирование. Но это будут разные проектирования.

**Флямер.** Ну, да. Либо ты говоришь, что новое состояние – это проекция объемлющей системы какая-то, продвигаемая ее стейкхолдерами. Либо ты говоришь – это менеджмент, который в ходе своей эволюции...

**Александр.** Он говорит, ты можешь работать только с менеджментом, который как бы внутри, и это будет оргпроектирование, ты можешь их там выращивать, про сознание там, и так далее. А можешь привести сюда еще и внешне, и с ними еще работать. Это тоже будет оргпроектирование, которое будет задавать требование на это.

**Флямер.** Я пока обсуждаю, зачем нужна эта ромашка? По подходу. Понимаешь, если у тебя...

**Александр.** Ромашка и там и там нужна, и для тех и для других, Миша. И в том и в другом подходе оргпроектирования нужна.

**Флямер.** Это не ведет к занятию какой-то позиции. Это утверждение.

**Николай.** Почему не ведет?

**Флямер.** Ну, понимаешь? У нас какая ситуация, странная? Если бы нам была эта ромашка нужна в каком-то виде, ну, мы трясли бы всех кого ни попадя. Да? Без различия нумерации группы. Всех бы трясли, чтобы хоть что-то полезное извлечь. А так, мы не трясем. И у меня возник вопрос, почему нужна ромашка?

**Александр.** А у меня есть гипотеза, почему не трясете. И почему группа два не трясет?

**Николай.** Я же говорю, могу быть согласен, как-то внутренне начинаю соглашаться, что в больших корпорациях, как правило, действительно, имеешь дело уже не со стейкхолдерами, а с менеджерами. Львиная доля всех контактов на это дело уходит.

**Флямер.** Как говорил Ковалевич 90% времени – это корпоративные процедуры.

**Николай.** Да, они уже в чем-то сидят. Но там есть ведущие стейкхолдеры, такие, типа коренные, так сказать, собственники, представители коренных собственников, и они говорят, только давай так, чтобы эти все там соглашались. То, что это как бы им было понятно, они соглашались. Этот путь, что надо идти от апгрейда существующего, вперед... ну, об этом на самом деле доклад Александра, понимаешь, вот они все живут, они все там в законе, а мы тут пришлые, нам надо что-то привнести, но которое бы вписалось в их уже существующие корпоративные все эти дела.

**Флямер.** Ну ладно.

**Гиренко.** Итак, вопрос в чем?

**Флямер.** Ну, каким подходом идти в этой ситуации?

**Гиренко.** Вот если смотреть презентацию, я ее сам делал, там подход связан со стейкхолдерами. Я вам формально так отвечу.

**Николай.** Нет, у тебя там есть первый и третий пункты. И они, как говорит Миша, противоречат.

**Гиренко.** Противоречат?

**Николай.** Ну, по версии Миши, противоречат.

**Гиренко.** Подожди, подожди, ты как-то сам амбивалентен достаточно. Потому, что...

**Николай.** Ну, ты тоже весь растерялся.

**Гиренко.** Стоп. У нас вот это было сформулировано, как некая общая триада пресуппозиции, которая...

**Николай.** Слушай, а молчал, или ты сам только...

**Гиренко.** Ты специально это придумал, чтобы сейчас все это раздербанить?

**Николай.** Нет, это же первое мое было возражение. Я говорил, почему именно первый пункт, именно...

**Флямер.** Я не специально это придумал. Я просто разыгрываю с тобой ситуацию взаимодействия с другими. Я говорю, нельзя взаимодействовать с другими не заняв позицию. А если занять ее, тогда надо из нее последовательно продвинуться и выдать, ну, сформировать отношение определенное.

**Николай.** Нет, но это не значит, что по содержанию, он просто играет на этом. Он на самом деле говорит, что первый и третий пункт, это могут быть два разных подхода к оргпроектированию. То есть, это не игра в том смысле, что имитация.

**Флямер.** Когда это писалось, я это не понимал, конечно.

**Николай.** И я не понимал, как вы начали докладывать.

**Гиренко.** Подождите, давайте так. Это идеальные типы, растянутые в стороны. И их не бывает.

**Флямер.** Да, идеальные. В реальности они смешиваются.

**Гиренко.** Да, поэтому, когда эти три пишутся, они пишутся вместе. Потому, что я не представляю, как можно проектировать компанию, даже с самым мощным стейкхолдером, будь я царь, без ориентации на менеджмент.

**Николай.** Никто с этим не спорит.

**Флямер.** Ты пойми, Роман, вопрос следующий: зачем мышление нужно? Вот если мышление проектировочное нужно, чтобы с менеджментом работать, это одна ситуация. Если оно нужно, чтобы выходить в контексты этих стейкхолдеров и там быть адекватно, во взаимодействиях с ними, это другая ситуация.

**Гиренко.** Ну, а ты как считаешь, вот то, что происходит сейчас – это желание с менеджерами вот таким образом в лобовую взаимодействовать? По-моему, наоборот все происходит, то есть попытка выйти за пределы вот этого всего барахла менеджериального, потому что оно тупое, абсолютно никчемное. И об этом я постоянно говорю.

**Флямер.** А тогда нужно быть нам уже последовательными, то есть принять этот выбор, ну, понять, что есть этот выбор, принять, занять позицию и, исходя из нее, совершать действия. В том числе относиться к этой ромашке.

**Гиренко.** Это все прекрасно, я понимаю. То есть, позицию, как? Можно достаточно реалистично ее занимать, говорить о том, что вот я на этом стою и не могу никак иначе, просто потом закончить оргпроектирование, его не начав.

**Александр.** Не-не-не, Роман, можно здесь комментарий, Миш? Не надо как бы со звериной серьезностью. Очень просто для начала. Вот как ты говоришь, должна быть ромашка, пусть лежит и ничего страшного. Потом ее поменяем или объектное представление поменяется.

**Гиренко.** Была ромашка, стала тюльпаном.

**Александр.** Да, не надо со звериной. Занять позицию по-простому – это определиться со своими задачами проектировочными, контексты зададут твои задачи, которые ты будешь ставить, как оргпроектировщик.

**Гиренко.** Я понимаю, что все это динамичные структуры и задачи, цели и так далее.

**Александр.** Точно, точно.

**Гиренко.** Но тогда мы переходим к схеме программирования, и начинаем про другое говорить.

**Александр.** Нет, нет.

**Гиренко.** Ну, как нет? У нас проектирование, у нас не программирование.

**Александр.** Нет, просто все эти схемы, когда в динамике начинают употребляться, начитает работать схема программирования. Когда в динамике все это начинает работать. Это когда в динамике будешь работать, у тебя будет включаться схема программирования, у тебя цель будет меняться, объекты, средства.

**Николай.** Мы как-то выскочили, тут вроде ситуация простая и конкретная. Важный вопрос состоит в следующем: если мы понимаем, что разговор со стейкхолдером, заинтересованном в создании чего-то, ну, например, как собственности или как пакета, еще чего-то, это один разговор. А с менеджментом, который заинтересован в бонусах чего-то там, это другой разговор. Притом они могут быть в одном флаконе. Да?

**Гиренко.** Нет, я не спорю. Вот мне, кстати, очень понравилось то, что Саша нарисовал – вот это и вот это. В принципе, они могут быть перпендикулярны, не отменяя друг друга. Но тогда у меня вопрос: как выглядит вот это тогда?

**Николай.** Реорганизация?

**Гиренко.** Да, внутри.

**Александр.** Хороший вопрос, хороший вопрос.

**Гиренко.** Я не понимаю тогда, как. Потому, что это присутствует в качестве некоего внутри внутрикорпоративного арго, а что за хрень, не понятно.

**Николай.** Что, реорганизация?

**Гиренко.** Ну, конечно. У меня сейчас организационное будет замечание по поводу окончания семинара.

**Флямер.** Да, вы правы, без двадцати одиннадцать.

**Николай.** Подожди, мне кажется, что...

**Флямер.** Сейчас, Коля, давай мы перейдем в следующую фазу организационную, ну, в смысле реплик завершающих.

**Гиренко.** Да, скажите в реплике, Николай, что хотите.

**Флямер.** Предлагаю переходить к репликам.

**Николай.** Надо иметь два проекта.

**Флямер.** Молодец.

**Николай.** Вот серьезно. Один проект компании как бы для стейкхолдеров, которые, там, как бы заинтересованы и могут обсуждать это, как компанию. А второй оргпроект, осуществляемый внутри «РЖД» реорганизации, по законам и правилам «РЖД», который соответствует процедурам «РЖД», и, собственно говоря, является механизмом реализации создания собственно компании.

**Гиренко.** И на бытие оргпроекта на уровне корпорации.

**Николай.** Да, в жанре жизни самой корпорации.

**Гиренко.** Но это вопрос. Я не понимаю, как это может быть.

**Флямер.** Ну, это отдельно.

**Гиренко.** Хорошо.

**Николай.** То есть, принятие решения о создании какой-нибудь там «дочки» «Сбербанка» – это одно, а в жизни – создание самой этой компании по управлению имуществом.

**Гиренко.** Сдался вам этот «Сбербанк», займитесь лучше «РЖД».

**Николай.** Я просто хорошо помню, дяденьку этого хорошо помню, слишком запечатлился.

**Флямер.** Слишком яркий опыт. Так. Есть ли еще желающие сделать заключительные реплики? Саша.

**Александр.** Короткая реплика. Считаю, что хорошо, что на этом докладе вышли на постановку вопроса о том, как же все-таки создается контекст. Считаю, что для того, чтобы сделать, выполнить онтологическую работу и положить объектность, отвечать на этот вопрос надо.

Мое предложение группе, чтобы положить контекст в деятельностном подходе, надо в контексте разложить задачи и проблемы, с которыми оргпроектировщик, который задает эти контексты, будет работать. Не всякие там технологические инфраструктуры, еще что-то там, задачи и проблемы. Для этого предлагаю вам использовать схему конверта для полагания контекста, есть такая схема.

**Флямер.** Конверта?

**Александр.** Конверта.

**Гиренко.** И что это за схема такая? Научного предмета, что ли?

**Александр.** Найдете, найдете.

**Флямер.** Это в рабочем порядке можно уточнить.

**Гиренко.** Но это предложение?

**Александр.** Как предложение. Если вы таким образом положите контекст, то потом объект вы свой соберете. При этом я согласен с Мишей, что вы его не соберете без точного все-таки определения своей позиции, о которой я говорю, что на первом шаге достаточно положить через определение своих задач, которые вы будете решать.

Потому что одна задача, когда вы собираетесь работать с текущим менеджментов, другая совсем будет задача, если вы будете работать с внешними стейкхолдерами. Это абсолютно две разные задачи.

**Гиренко.** Там была задача на формирование повестки управления. Саша, не надо забывать. А эта задача, она объемлющая.

**Александр.** Кладите задачи, и эти задачи вам зададут контексты для того, чтобы потом положить объект.

**Флямер.** Есть ли еще желающие. Гриша? Так, Роман Кукшинов?

**Кукшинов.** У меня есть одна реплика. Просто я вот сейчас думаю про то, что должна ли быть концепция объекта и так далее. Если мы принимает тезис о том, что компания, это то, что при оргпроектировании подлежит вписанию куда-то, то какой будет компания, как объект, каким образом она будет вписана. В этом смысле очень может быть, что дело не только в том, чтобы передать им какой-то объект, сколько в том, чтобы так организовать коммуникацию, чтобы они внутри этой коммуникации объект построили, или вышли на него.

Здесь тогда возникает вопрос – какие средства нужны, чтобы такую коммуникацию организовать? То есть разные объекты будут , это я хотел сказать.

Остальное, я просто внимательно все переслушаю, все это интересное было обсуждение, правда, был немножко шум. Вот про распредмечивание тоже был интересный кусок, поэтому буду ждать с нетерпением.

**Флямер.** Спасибо, Роман.

**Николай.** Может, Роман что скажет?

**Флямер.** Может, Роман что скажет?

**Гиренко.** Просто возвращаясь к задачам обсуждения, которые были положены в самом начале, а именно вот, что считаю важным? По идее можно подумать ответили ли на этот вопрос? На эти два вопроса.

Резюмируя, выполняет ли реализационная площадка свои функции в рамках оргпроекта семинара? Можно односложно ответить – да.

**Александр.** Цветы и шампанское несите.

**Гиренко.** Но, это ничего не ответить, наверное. Для меня это сложный вопрос, потому что, действительно, мы практически не начали обсуждать деятельность, как таковую. Мы ее еще не начали обсуждать. А в качестве функции площадки, это было экспериментирование и употребление, и получение неких фидбэков после этого употребления. А это мы и не обсуждали сейчас. По сути дела, мы больше в некой концептуальной плоскости крутились, и до этого еще не дошли, хотя Михаил меня всячески выталкивал туда, до семинара буквально, мне было очень сложно туда вылезти, и я рассчитываю на то, что все-таки это обсуждение, оно состоится дополнительно. Соответственно, пока на этот вопрос ответить нельзя.

Насчет гипотезы о должном действии, я считаю, что мы сделали некий подшажок к этому, но опять же, это только начало. Потому что действие мы не начали обсуждать еще. Наверное, нужно будет отвечать на эти вопросы, когда мы начнем говорить по поводу деятельности, которая осуществляется.

**Флямер.** На мой взгляд, это обсуждение на семинаре нам удалось в том смысле, что мы реально согласовывали представления, которые есть у разных участников о намечаемой работе, друг с другом. Без этого, наверное, говорить о проекте семинара, который реализуется, невозможно.

И второй момент положительный, который бы я отметил – это, собственно, рефлексия по поводу того, что мы делаем, что и зачем мы делаем. Имела место. Засим...

**Гиренко.** Да, последнее, я только сейчас заметил сходство вот этого персонажа с Михаилом что-то, это было не специально, сразу скажу.

**Александр.** Тоже в очках?

**Гиренко.** Да, тоже в очках.

**Александр.** Тоже брюнет.

**Флямер.** Все, спасибо.

**Гиренко.** Спасибо.

**Николай.** Вместе с тем, сегодня произошло какое-то очень странное событие.

**Гиренко.** В чем его странность?

**Николай.** Когда менеджмент компании был выкинут из процесса управления. Ну, второй вариант – оргпроектировать компанию надо не с управленцем, а с стейкхолдером.

**Гиренко.** А почему? Менеджмент компании может быть стейкхолдером в том числе. Мы же это не отвергали.

**Николай.** Когда совпадает две ипостаси, это понятно.

**Флямер.** Но это неинтересный случай.

**Николай.** Но это неинтересный случай. А в чистоте своей, да, элиминируя его должностную позицию, понимая, какого типа он стейкхолдер, то есть...

**Флямер.** Всегда есть разница между этим населением и функцией менеджера. Вот этим населением организации, конкретно, и тем, что вообще, нужен компании менеджмент.

**Николай.** Ну, ты понимаешь, менеджмент, он на самом деле хозяинодержатель каких-то профильных функций, ну, то есть он на самом деле не управленец...