

**Институт корпоративного развития
ГРУППА КОМПАНИЙ «РЕНОВА»**

**К ФИЛОСОФИИ
КОРПОРАТИВНОГО
РАЗВИТИЯ**

**МОСКВА
2006**

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

<i>О.Б. Алексеев, О.И. Генисаретский</i> ОБСУЖДАЯ КОРПОРАТИВНОЕ БУДУЩЕЕ	7
---	---

I. ИССЛЕДОВАНИЯ

<i>Александр Пятигорский</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	17
Глава первая.	
Пространство и язык корпоративного управления	19
Пространство корпорации и корпоративное управление	21
Субъект корпоративного управления	22
Язык корпоративного управления	25
Глава вторая	
Пространство и язык корпоративного управления: корпорация и политика	31
Изменение политического мышления	31

Политическое мышление корпоративного управления	35
Политика корпоративного управления	37
Глава третья Пространство и язык корпоративного управления: есть ли еще идеология?	43
Идеология сегодня. Изменения	43
Идеологическая ситуация в России	45
Корпоративное управление и русская идеологическая ситуация	47
Изменение смыслов понятия идеологии	52
Глава четвертая	
Внутреннее и внешнее в политической рефлексии субъектов корпоративного управления	55
Рефлексия и корпоративное управление	57
Дополнительные обстоятельства	59
Волевое измерение	61
Внутреннее / внешнее	61
Глава пятая	
Замечания о личности в политической философии	69
Понятие личности	70
Личность и ситуация	71
Интуиция	71
Модальности личности	76
Глава шестая	
Знание и понимание в языке корпоративного управления	84
Знание и понимание	84
Эпистемологический аспект понимания	86
Этический аспект понимания	89
Социологический аспект понимания	91

II. КЛУБНЫЕ ВСТРЕЧИ

Предприниматель и корпорация	91
Социально-трудовые отношения: движение к цивилизации	139
Кризис менеджмента	173
Перечень клубных встреч 2004–2005 гг	208

III. НАШИ ПАРТНЕРЫ

Уральский вариант	213
-----------------------------	-----

О.Б. Алексеев, О.И. Генисаретский

ОБСУЖДАЯ КОРПОРАТИВНОЕ БУДУЩЕЕ

В ЭТОМ ИЗДАНИИ ПРЕДСТАВЛЕНЫ избранные материалы о двухлетней работе Корпоративного клуба, действующего ныне при Институте корпоративного развития Группы компаний «РЕНОВА».

Корпоративный клуб вырос из практики периодически проводимых в Институте корпоративных сессий. Здесь помимо внутренних организационно-управленческих проблем деятельности ИКР и компаний, входящих в Группу «РЕНОВА», само собой возникали вопросы более общего порядка: об отношениях бизнеса, власти и общества, об их социальном партнерстве и взаимной социальной ответственности, о перспективах и рисках корпоративного развития отечественных компаний, об их выходе в мировое экономическое пространство и так далее, и так далее... вплоть до природы корпоральности как общецивилизационного феномена современности. Скоро мы поняли, что значимость этих вопросов выходит далеко за пределы одной или нескольких объединенных в Группу компаний, что вопросы о путях их возможного корпоративного развития следует обсуждать в более широком публичном пространстве, включающем представителей различных корпоратив-

ных миров, социальных институций, профессиональных и местных сообществ.

К тому времени в стране были известны десятки амбициозных групп, вполне респектабельных ассоциаций и изданий, увлеченно, а чаще ангажированно занимавшихся корпоративной проблематикой. В отличие от них наш клуб, как и сам Институт корпоративного развития, по своим задачам и видам деятельности более похожи на корпоративные университеты, чем на собрания профессиональных менеджерских ассоциаций или корпоративно-предпринимательских объединений.

Сходство их — в приверженности ценностям знания, понимания, размышления, делающих бизнес смыслово-значимой деятельностью, в ориентации сколь же на прагматическую, целевую рациональность (и эффективность), столь и на ценностную, и даже на аффективную значимость или рациональность деятельности. Не об этом ли свидетельствуют развивающиеся управленческие практики «новой экономики», основанной на управлении знаниями, проектами и сетями, обеспечивающими общительность? Не говоря уже о волне работ по экономике переживаний, или, в ином переводе, внутреннего опыта (experience).

I

КОГДА НА КЛУБНЫХ ВСТРЕЧАХ случается возвращаться к самой острой, но и темной теме корпоративного развития, наши коллеги-менеджеры, как правило, отшучиваются: ну это, мол, вопрос философский! — намекая тем самым на далековатость его от повседневной практики управления.

Слов нет, практика корпоративного предпринимательства, управления и развития прагматична в такой высокой степени и захватывает участников ее столь разносторонне, что впору в рабочем порядке начать осваивать ее экзистенциальную прагматику и эф-

фективность (а не только социальную или финансово-экономическую). Но это не значит, что она, практика, обречена на изматывающую бессмысленность и фальшивость ценностных интонаций!

Это значит лишь, что понимание делаемого и размышление о деле (бизнесе) поддерживается на уровне практического сознания. «Последнее состоит из неявно выраженных представлений о том, как следует ввести себя в различных условиях социального окружения, которые не поддаются прямой логической операционализации»¹. И тем не менее практика корпоративного предпринимательства, управления и развития рациональна отнюдь не в меньшей степени, чем любой сложности дискурсивная практика. Несколько заостряя суть дела, можно сказать, что рациональность ее иная: прагматическая, а не дискурсивная. И основана она именно на экзистенциально-прагматических (жизненных) ценностях: таких, к примеру, как доверие к себе, как установка на самореализацию, на успех, обеспечивающий независимость, или чувство риска и преодолеваемой судьбы, или ощущение аффективного драйва и т. д.

А раз так, понимание и мышление могут расти — и действительно растут — прямо на почве корпоративной практики, если, конечно, в ней поддерживается вкус к сознанию (рефлексии) и общительности (доверительной коммуникации). И в купе они обеспечивают рефлексивную саморегуляцию и институциональное структурирование деятельности.

Именно так когда-то из клинической практики вырос сначала психоанализ, а затем и другие школы психотерапии; из практики художественного проектирования (в дизайне) и художественных коммуника-

¹ Энтони Гидденс. Устройство общества: очерк теории структуриации. — М.: Академический проект, 2003. — С. 18. В словаре основных терминов теории структуриации, приложенных к книге, автор дает такое определение термина «практическое сознание»: «То, что акторы (действующие лица, субъекты деятельности. — О. Г.) знают (или во что они верят) о социальных условиях, включая, в особенности, условия их собственной деятельности, но не могут выразить это в дискурсивной форме; в отличие от бессознательного практическое сознание не «ограничивается» барьерами, основанными на психологической репрессии» (с. 500).

ций (в искусстве) — креативная инженерия большинства маркетинговых, имиджмейкерских и PR-технологий. Так что горе от ума нашему корпоративному миру никак не грозит как раз ввиду его смыслового опустынивания.

Социальное самоопределение бизнес-сообществ, ведущих активную предпринимательскую деятельность, осуществляемую в рамках частных и публичных корпораций, чаще всего интерпретируется с помощью топологической метафоры «внешнее / внутреннее». И это значит, что вопросы об ответственности корпоративного сектора за те или иные процессы (в том числе и такие важные для общества, как развитие) решаются в постоянном взаимодействии с другими социальными субъектами. В контексте развития это, прежде всего, государство и общество, причем последнее выступает преимущественно в лице профессиональных и местных сообществ.

Тексты о корпоративном развитии также свидетельствуют о двойственности этого самоопределения. С одной стороны, граница между внешней по отношению к корпоративному миру средой и его внутренними системообразующими отношениями весьма изменчива. В ходе их взаимодействия (часто перерастающего в борьбу) между ними происходит перераспределение ответственности за социальную направленность и издержки развития. С другой — не без влияния этой борьбы продолжается процесс корпоративного структурирования деятельности отдельных компаний и групп компаний и в ходе него — осознание внутри корпоративного мира цивилизационного смысла корпоральности, а затем и ответственности за поддержание корпоративного развития не только в рамках бизнес-сообществ, но и всего общества как такового (включая и государственные, и общественные институции).

Подчеркнем еще раз: в энергично обсуждавшейся в последние годы теме корпоративной социальной ответственности равно значимы обе названные стороны социального позиционирования бизнес-сообщества.

Более того, в этих обсуждениях, оставшихся не замеченными средствами массовой информации и публичными политиками, как в другом

начале, стали намечаться контуры новой управленческой общительности и связанности общества. На заседаниях клуба часто говорилось о согласованном, управляемом и устойчивом развитии. Так может быть, управленческая связанность и есть искомая согласованность? Не вполне, поскольку какая уж тут согласованность при нынешней конфликтности жизненных интересов и общественных положений! Но разве не для того и необходима общительность, чтобы сохранялся хоть минимум доверия для продолжения переговорных процессов?¹

Еще совсем недавно при озвучивании прогнозов на ближайшее будущее политологи больше напирали на риски, связанные с социальной напряженностью, чем на позитивные возможности социального партнерства. Однако как только состоялось включение, в число приоритетов попало повышение конкурентоспособности (на внешних и внутренних рынках) и признана была ее зависимость от работоспособности и общей жизнеспособности населения, в практике корпоративного управления закрепилась социально-гуманитарная по сути тема человеческого потенциала и социальных инвестиций в его развитие.

И как следствие этого, в понятии социальной ответственности стали более четко различать: его значения «за что» (идентичность объектов ответственности) и значения «перед кем» (институты отчетности и контроля). А здесь скрыт вопрос о социальном строении общества, о тех группах населения (и объемлющих их структурах), в отношении которых уместно отслеживать состояние деловой (экономической), резидентской, социально-сервисной, гражданской или партнерской ответственности.

Вот и оказалось, что неподдельность познавательного интереса к теме социальной ответственности и деловой заинтересованности в практике социальных инвестиций напрямую зависит от развитости социологического и гуманитарного воображения. Не потому ли оно

¹ Политологическим аспектам корпоративного управления посвящены материалы, публикуемые в книге исследования А.М. Пятигорского «Теоретические проблемы корпоративного управления».

осознается теперь как важная часть современной корпоративной культуры?

Иметь такое стратегическое видение и разделять такую миссию — значит культивировать:

- СПОСОБНОСТЬ ОТНОСИТЬСЯ к социально-гуманитарным вызовам как требующим ответа в реальном времени и по месту их возникновения (в том числе для сохранения своего человеческого лица);
- СПОСОБНОСТЬ СХЕМАТИЗИРОВАТЬ и концептуализировать эти вызовы/ответы, на основе которых в практику корпоративного управления вводятся новые когнитивные институты;
- ФОРМУЛИРОВАТЬ ГУМАНИТАРНЫЕ ПОВЕСТКИ дня корпоративного развития, вовлекая в их публичное обсуждение всех партнеров по социальной ответственности, стремясь тем самым к лидерству в постановке и разрешении актуальных социально-гуманитарных проблем, а не довольствоваться исключительно следованием инициативам известных мировых корпораций и фондов.

II

ИТАК, КОРПОРАТИВНОЕ РАЗВИТИЕ... Довольно часто слово «развитие» употребляется по очевидности, но не по оговоренному согласию. Оно закрепилось в менеджерском лексиконе в таких, к примеру, словосочетаниях, как «управление развитием», «стратегии развития» или «устойчивое развитие».

Во многом так происходит потому, что для корпоративного предпринимательства и корпоративной культуры развитие — важный элемент институциональной риторики, своего рода социально-профессиональная самооценка. А как известно, самодостовверные смыслы и самоподтверждающиеся (спонтанно) цели труднее всего поддаются проблематизации, да и для рефлексии их и публичного обсуждения, как правило, не хватает мотивационной энергии.

От обыденного «без развития нет ни жизни ни деятельности» через уверенность в том, что «развитие — это успешная деятельность», к ценностному обобщению итогов многолетних работ «развитие — путь к свободе»¹, звучащему как девиз, — настолько широк спектр аксиологических интерпретаций в практике управления развитием.

Можно сказать и так: на этой растяжке развернутости и обоснованности оценок видно, что ценностью современной корпоративной культуры становится открытость развитию, а предпосылкой ее — прозрачность деятельности управления.

Прозрачность и открытость — как условия выхода в пространство публичности с целью освоения новых возможностей (и ресурсов) корпоративного развития. В практике стратегического управления общим местом стало убеждение, что «в работе со стратегиями следует руководствоваться опережающим и расширенным пониманием развития, ориентированным не только на экономический рост, повышение конкурентоспособности или модернизацию инфраструктур, но также и на управленческое освоение новых — социальных и гуманитарных ресурсов»². Однако стоит выйти из риторического круга социальной ответственности, как благопожелания об участии России в мировом развитии наталкиваются на фактическое сопротивление делового сообщества: сначала, и прежде всего, успех в основной деятельности — освоение новых рынков, конкурентные преимущества и в конце концов прибыль, а уж потом...

¹ Сен Амартия. Развитие как свобода. — М.: Новое издательство, 2003; Бауман Зигмунт. Свобода. — М.: Новое издательство, 2005.

² Форум «Стратегии регионального развития» Казань-2003: Социальные и гуманитарные стратегии: Научно-информ. сборник. — Вып. 4. — М.: Изд-во РГБ, 2003. Заметим, что в данном случае мы имеем дело с убеждением, обоснованным концептуально: толкованием различных ресурсов деятельности как специфических капиталов. Теперь уже мало кого удивляют попытки включать в управленческий оборот капитал не только экономический, но также социальный, политический, культурный, человеческий, символический и так далее (в зависимости от их принятой типологии. — Радаев В.В. Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация // Экономическая социология. — Т. 3. — 2002. — № 4. — С. 20–32.)

Это несовпадение целеполаганий в отношении основной деятельности и социальной политике дорастает до состояния острого противоречия на фоне практики GR — того единого управленческого пространства, где происходят процессы конверсии разных видов управленческой деятельности: в производственной, финансовой, политической, гражданской, государственной и других областях.

На эту противоречивость были вынуждены обратить внимание авторы доклада Национального разведывательного совета США «Контуры мирового будущего», в третью часть которого «Новые вызовы государственности» включены разделы «Управление под давлением высоких технологий» и «Политики идентичности», а четвертая часть посвящена множеству факторов «Всеобъемлющей ненадежности». Не говорит ли это о том, что, несмотря на показной оптимизм менеджерского сообщества, кризис «национального и международного управления» стал еще одним вызовом будущему?

В последние два-три года в стране предпринимаются энергичные усилия по формированию эффективных институтов гражданского общества (и парламентарно-партийной системы государственного управления). На фоне «замедления темпов демократизации» в мире, как сказано в том же докладе, упование на эффективность этих институтов пока еще не представляется признанно убедительным.

И что особо показательно: незадействованными по-прежнему остаются внутренние резервы стратегий корпоративного управления (и корпоративной культуры), их способность энергично генерировать новые формы социальности, социальной ответственности и доверия¹.

Однако спрашивается: где то место в деловом мире, где те коммуникативные площадки, на которых мог бы начаться новый круг отстраивания моделей корпоративного развития, интегрированного с региональным и социальным? Как бы мы ни ответили на этот вопрос, мы уже

¹ Этой теме были посвящены выступления В. Малявина и А. Мроста, помещенные в разделе «Клубные встречи» предлагаемой книги.

знаем, что мир корпоративного предпринимательства:

- **ПРОЕКТИВЕН**, не в пример структурам государственного управления наделен повышенной проектной готовностью к развитию и в то же самое время юридически технологичен (развивая свои системы международных стандартов);
- **УЧАСТВУЕТ В ИНТЕНСИВНОЙ ГОНКЕ** за новыми технологическими инструментами и профессиональными компетенциями управления;
- **СОЦИАЛЬНО КРЕАТИВЕН**, так как порождает коммуникативные модели и стандарты;
- **ПРЕДЕЛЬНО МОБИЛЕН** и системно ликвиден, то есть способен вступать в партнерства с любыми формами некорпоративной организации деятельности.

Так что сегодня вопрос о корпоративном развитии — это вопрос об институциональном дизайне корпоративного мира, об институциональной правоспособности и гибкости социальных сетей, профессиональных сообществ, региональных элит и... национальных государств.

Буквально на наших глазах появилось несколько книг российских авторов, послуживших стимулом к оживлению поместной корпоративной мысли¹. Судя по тексту, они были созданы как раз в ходе взаимодействия рефлексивно оспособленных менеджеров и проектных аналитиков. Клуб намерен продолжить эту линию интеллектуальной до- и переоснастки корпоративных практик, сосредоточив свои усилия в первую очередь на теме корпоративного развития.

¹ Чернышев С.Б. Корпоративное предпринимательство: от смысла к предмету. — М., 2001; Неклесса А. Люди воздуха, или Кто строит мир? — М.: Институт экономических стратегий, 2005; Малявин В. Китай управляемый. Старый добрый менеджмент. — М.: Европа, 2005; Княгинин В., Щедровицкий П. Промышленная политика России: кто оплатит издержки глобализации. — М.: Европа, 2005.

Александр Пятигорский

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ
ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ**

Глава первая

ПРОСТРАНСТВО И ЯЗЫК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В РАЗРАБОТКЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ корпоративного управления мы должны прежде всего исходить из специфики корпоративного управления в сравнении с другими видами управления, такими, скажем, как государственное, военное и различные виды и типы административного управления. Поэтому с самого начала я предлагаю установить особый уровень специфики. Только исходя из этого уровня, возможно рассмотрение взаимоотношений и взаимодействий корпоративного управления с другими реальными или возможными типами и разновидностями управления.

Четырьмя основными специфическими чертами корпоративного управления могут считаться следующие.

Чрезвычайно высокая неопределенность конкретной сферы, на которую распространяется корпоративное управление. Эта неопределенность обусловлена прежде всего тем, что любая корпорация является таким социально-экономическим организмом, который существует прежде всего в динамике своего функционирования. И эта динамика решительно преобладает над статикой стабильности структуры корпорации как самовоспроизводящегося целого. Здесь возможны некоторые аналогии с организмом военного управления в

условиях войны, когда меняющаяся конъюнктура требует почти непрерывных структурных изменений в течение времени военных действий.

Чрезвычайно высокая степень изменчивости объективного политического статуса корпорации. Это непосредственно связано с тем, что корпорация по определению не является юрисдикцией. При этом в силу контрактных условий корпорация может находиться в сфере одной или нескольких юрисдикций или даже быть участником или партнером в той или иной юрисдикции. Здесь, конечно, основной проблемой остается принципиальная зависимость не только политического, но и юридического статуса корпорации от условий, навязываемых той или иной юрисдикцией.

В отличие от государственного управления (так же как и ряда других систем управления) корпоративное управление не может строиться строго по вертикальному иерархическому принципу. Более того, горизонтальность в управлении корпорацией является необходимым условием ее прогрессивного функционирования и жизнестойкости. Отсюда вытекает и весьма специфический характер субъекта корпоративного управления. Мы могли бы даже сказать, что если в государственном управлении субъект устанавливается в конституционном порядке, который предполагает и разделение субъекта, то в корпоративном управлении субъект управления выступает как по преимуществу функциональная единица управления. Отсюда же следует и принципиальная множественность субъекта корпоративного управления.

В отличие от традиционных систем государственного и военного управления, основанных, как правило, на одном источнике власти или влияния, власть и влияние корпоративного управления должны исходить из более чем одного источника. Мы могли бы даже сказать, что чем больше источников влияния и власти у корпоративного управления, тем более прогрессивным оказывается функционирование всей корпорации.

ПРОСТРАНСТВО КОРПОРАЦИИ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ПРОСТРАНСТВО КОРПОРАЦИИ представляет собой единство двух принципиально различных сторон не только ее статуса в данное время и на данной территории, но и ее функционирования в определенных пространственных и временных рамках. Тогда пространством корпорации, а точнее пространством, на которое распространяется управление корпорацией, будет являться: во-первых, пространство, в котором функционируют члены или единицы, входящие в корпорацию, и, во-вторых, пространство функционирования корпорации в целом. Иначе говоря, пространство, в котором корпоративное управление сосуществует и соотносится как с другими корпоративными управлениями, так и с государственно-административным управлением, а также с планово-экономическим, военным и т. д.

В основе этой двусторонности пространства корпоративного управления лежит принцип, определяющий как политико-экономическую природу корпорации, так и все конкретные формы ее существования. Все члены или элементы данной корпорации, вне зависимости от их удельного веса внутри корпорации и их экономического значения в пространстве, на которое распространяется управление данной корпорации, не обладают своим собственным корпоративным статусом, но лишь пользуются им только в силу своей принадлежности к корпорации в целом. Здесь мы можем условно считать этот принцип основным принципом корпорации. Именно в этом смысле корпорация существенно отличается от таких форм концентрации экономики, как концерн, картель и т. д.

Интересно отметить, что исторически прототипом современных корпораций можно было бы условно считать какие-то формы гильдейских и цеховых городских организаций — в гораздо большей степени, чем ранние национальные и межрегиональные банковские фирмы (такие, скажем, как Фуггеры в Германии XVII века, Ротшильды в Англии и Франции и Валленберги в Швеции в XIX веке), хотя,

разумеется, и в последних обнаруживаются четкие тенденции к превращению их в корпоративные структуры.

Основной принцип корпорации, о котором говорилось выше, имеет своим прямым следствием то, что другие системы управления, существующие с корпоративным управлением в одном и том же пространстве, будут соотноситься с различными элементами и субъектами данной корпорации только через эту корпорацию в целом.

СУБЪЕКТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Я ПОЛАГАЮ, что понятие субъекта корпоративного управления является чрезвычайно сложным, пожалуй, самым сложным в нашем подходе к теории корпоративного управления. Сложность этого понятия вытекает из неоднородности пространства функционирования корпорации, о чем говорилось в предыдущем параграфе. Поэтому обсуждение проблемы субъекта корпоративного управления следует начинать не с тривиального вопроса «Кто управляет корпорацией?», а с вопроса «Как управляется корпорация?». Тогда, исходя из общего образа или способа управления корпорацией, мы могли бы предложить следующее определение: субъект корпоративного управления (в принципе на любом уровне последнего) — это не тот, кто управляет другими субъектами корпорации (включая сюда и других субъектов корпоративного управления), а тот, кто устанавливает и задает направление и характер функционирования корпорации в тех точках пространства корпорации, где действуют ее другие члены в качестве более или менее автономных субъектов. Это вытекает не только из принципиальной неиерархичности корпоративного управления, о которой говорилось в первом параграфе, но и из принципиальной конъюнктурности корпоративного функционирования. В этом смысле управление корпорацией оказывается по своему типу противоположным не только и не столько административным системам государственного управления, сколько централизованным, давно пережившим свою полезность и необходимость, сис-

темам экономического планирования. Тогда возможным нетривиальным определением субъекта корпоративного управления будет: субъект корпоративного управления — это субъект определенного типа мышления или умственной деятельности, главной задачей которого является организация пространства данной корпорации. Рассуждая общеметодологически, можно было бы даже заключить, что только при наличии такого типа мышления (кто бы ни являлся его носителем) будет возможен разговор о пространстве корпоративного управления или о пространстве функционирования корпорации в целом.

Теперь попробуем выявить основные особенности этого типа мышления.

Этот тип мышления характеризуется тенденцией к равновесию между интенсивностью и экстенсивностью в функционировании корпорации. Поясняю: экстенсивность здесь выражается в тенденции к расширению пространства корпорации или даже к выходу за пределы этого пространства. Подчеркиваю, что здесь имеется в виду не территориальное, а именно функциональное расширение, то есть расширение за счет распространения сферы корпоративного управления на функции других систем управления, действующих в том же пространстве. Интенсивность здесь выражается в тенденции к концентрации функционирования корпорации в точках пространства ее управления, в которых она в наименьшей степени пересекается с другими системами управления, действующими в том же пространстве. К этому можно было бы добавить, что такого рода равновесие дает возможность избежать возможных конфликтов с другими системами управления, сосуществующими с корпоративным управлением в данном пространстве или находящимися в других пространствах, граничащих с данным.

Мышление субъекта управления корпорацией ни в коем случае не должно быть однонаправленным, то есть ориентированным на одну цель или группу целей. Выработываемые в этом типе мышления стратегии должны быть не только многоцелевыми, но и принци-

пиально ориентированными на многообразие и возможное изменение конъюнктуры, возникающее как внутри пространства корпоративного управления, так и за его пределами.

Мышление этого типа должно быть в принципе неспециализированным, а если специализированным, то в минимальной степени. Прежде всего, оно не должно быть исключительно экономическим или финансовым мышлением (здесь существенно иметь в виду, что за последние 30–40 лет понятие «финансовый» стало решительно преобладать над более традиционным понятием «экономический»; более того, в современном деловом языке и даже в языках конкретных экономических дисциплин слово «финансовый» оказывается семантически более емким по своему содержанию, чем слово «экономический»). Это связано с тем, что пространство корпоративного управления совсем не обязательно является специфически экономическим или финансовым, как об этом уже говорилось, о неоднородности пространства корпоративного управления. Вместе с тем мышление этого типа не должно быть специализированно политическим. Последнее становится особенно важным в современной политической жизни, в которой фактор политической власти все более и более утрачивает свою центральную доминирующую роль, уступая ее фактору политического влияния. Тип мышления, о котором идет речь, должен быть максимально политически нейтрален. Это означает, прежде всего, направленность мышления субъекта корпоративного управления на аккомодацию к ситуации, в которой происходит конкуренция различных политических влияний.

В наших попытках охарактеризовать этот тип мышления наиболее общим образом мы могли бы, условно и при всех оговорках, назвать такое мышление политико-экономическим. При этом, разумеется, остаются не раскрытыми и не до конца выясненными методологические предпосылки той, еще не реализованной, политической экономики, из которых будет исходить мышление субъекта корпоративного управления.

ЯЗЫК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ЯЗЫК В ТЕОРИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ — это особая тема, которая находится на стыке общей (строго говоря, кибернетической) теории управления и общей теории коммуникации. В контексте нашего рассмотрения тема языка приобретает два дополнительных измерения — ситуационно-прагматическое и историческое. Начну со второго.

Анализируя обстоятельства, приведшие к окончанию горбачевского режима и распаду СССР, один американский исследователь из Госдепартамента Стенли Джеймиссон приходит к выводу, что главной причиной неудачи Михаила Горбачева в его попытках найти новые формы федерализации явилось отсутствие другого, нового языка, на котором стал бы возможен разговор с бывшими союзными республиками. При том, разумеется, что последние, став субъектами государственной власти, также не имели в своем распоряжении нового языка. Я думаю, что в этой точке зрения американского ученого нет преувеличения роли языка. Вообще говоря, сама проблема так называемых пространственных или функциональных языков начала осмысляться только во второй половине XX века. Одним из таких языков и является язык корпоративного управления.

Основная трудность исторического рассмотрения темы языка корпоративного управления (как, впрочем, и любого другого функционального языка) состоит в том, что само это рассмотрение становится возможным только тогда, когда этот язык уже сложился. Однако в большинстве конкретных случаев мы вынуждены начинать разговор о таком языке, когда его еще нет. И тут, конечно, неизбежно возникает вопрос: может ли такой язык возникнуть сам по себе, спонтанно, в процессе функционирования корпорации, или он должен быть уже как бы готовым заранее, в качестве одного из элементов функционирования корпорации? На основании многих примеров конкретных корпораций, существовавших в XX веке, ответ может быть только один: сам принцип корпоративного управле-

ния исключает возможность спонтанного возникновения такого языка и только последующего его применения к формам функционирования корпорации. Ибо язык корпоративного управления сам является важнейшей формой реализации этого управления в пространстве функционирования данной корпорации. Отсюда следует, что он должен быть осознанно сформулирован в самой идее корпорации.

Ситуационно-прагматическое измерение темы языка корпоративного управления включает в себя все реальные или возможные случаи коммуникации между субъектами корпоративного управления, а также случаи коммуникации последних с субъектами других систем управления, функционирующих в том же пространстве. Отсутствие языка корпоративного управления либо приведет к нарушению этих коммуникаций, либо, когда речь идет о коммуникации с другими системами управления, будет иметь своим прямым последствием преобладание другой системы управления (в распоряжении которой имеется «свой» язык) над управлением корпорации.

Продолжая наше рассмотрение темы языка корпоративного управления, мы должны выделить следующие четыре момента этой темы.

Первое. Язык корпоративного управления — это не абстрактный класс лингвистических феноменов, которые в качестве специальных, технических терминов используются в пространстве функционирования корпорации, а конкретный язык субъектов корпоративного управления. Хотя он, безусловно, возникает, то есть конструируется и разрабатывается прежде всего для внутреннего потребления, то есть в управленческих автокоммуникациях, он не замыкается в них и не является закрытым и эзотеричным, а напротив, может быть в каждый момент использован в любых внешних коммуникациях, как в пространстве функционирования данной корпорации, так и за пределами этого пространства. Этот язык не является эзотеричным еще и потому, что каждый использующий его субъект управления корпорации коммуницирует одновременно как на своем естественном языке (русском, английском, немецком или любом другом),

так и на каком-либо другом специальном языке (например, на языке экономики, статистики, политики и т. д.).

В этой связи большое значение приобретает проблема рецепции языка данного корпоративного управления субъектами других систем управления, действующими в том же пространстве. Минимумом такой рецепции является элементарное понимание языка данного корпоративного управления. Но этого, разумеется, мало; гораздо более важной целью и фокусом прагматики языка каждого корпоративного управления является не только его принятие другими системами управления, но и его распространение на другие системы управления, и в конечном итоге его преобладание в данном пространстве. Более того, если уж называть вещи своими именами, зачастую речь идет просто о навязывании одного частного или функционального языка другим системам управления, а в пределе — и другим пространствам функционирования. В настоящее время можно наблюдать, как одна из основных категорий классической политической экономики — конкуренция — все более и более сводится к конкуренции языков различных экономических систем.

Второе. Язык корпоративного управления должен конструироваться как максимально гибкий. Во-первых, гибкий в смысле своей готовности изменяться в ответ на изменения конъюнктуры в пространстве функционирования данной корпорации. Во-вторых — и это гораздо более важно, — гибкий в смысле своей готовности к изменениям в ответ на изменения стратегии самого данного корпоративного управления. Здесь необходимость максимальной гибкости языка обусловлена прежде всего множественностью субъектов корпоративного управления. В принципе, можно даже предположить, что пределом гибкости данного языка корпоративного управления явится полная смена этого языка, которая будет либо заменой его языком какой-либо из других систем управления, либо заменой его новым языком, сконструированным в той же системе управления.

Третье. Язык корпоративного управления должен обладать определенным минимумом автономии. Это становится особенно важным

в условиях развития и роста данной корпорации, и прежде всего в ситуации выхода корпорации за пределы пространства ее функционирования. Обычно такая ситуация возникает тогда, когда экономический (или финансовый) рост корпорации приводит к спонтанному абсорбированию ею ряда других корпоративных, так же как и некорпоративных, систем управления, — это прежде всего относится к политическим системам и системам средств массовой коммуникации. В такой ситуации язык корпоративного управления становится все менее и менее адекватным как стратегическим целям, выработанным корпоративным управлением, так и меняющимся конъюнктурам в пространстве корпоративного функционирования. Нередко это сопровождается тем, что корпоративное управление буквально теряет свой язык и переходит на языки средств массовой информации. Дело в том, что язык корпоративного управления по определению не может быть одним из языков средств массовой информации.

Четвертое. Главным условием прогрессивного функционирования языка корпоративного управления является его адекватность особому типу мышления субъекта корпоративного управления, поскольку этот тип мышления не только репрезентирован в языке корпоративного управления, но и в конечном счете определяет как семантику, так и прагматику последнего. Однако, как мы об этом уже договорились выше, язык корпоративного управления должен быть заранее готовым, сконструированным к моменту начала функционирования корпоративного управления, и этим предполагается, что его семантика и прагматика уже определены конкретными целями и задачами корпоративного управления.

Конечно, проще всего было бы сказать, что мышление субъектов корпоративного управления реализуется в терминах языка корпоративного управления. Но сказать это будет не более чем тавтологией. На самом деле отношение языка корпоративного управления к особому типу мышления корпоративного управления гораздо сложнее. Основная сложность здесь в том, что многоаспектность и разнонаправленность этого типа мышления принципиально не мо-

гут быть адекватно репрезентированы в языке корпоративного управления. Дело в том, что мышление субъектов корпоративного управления должно реализоваться одновременно на трех уровнях или — в терминологии военного мышления, которое в нашем рассмотрении оказывается аналогичным мышлению корпоративного управления, — должно быть стратегическим, оперативным и тактическим. Разумеется, последнему требованию никак не может отвечать ни экономическое, ни политическое, ни, менее всего, финансовое мышление.

Эта проблема опять возвращает нас к вопросу: а какое же оно все-таки, это мышление, и соответствующий ему язык? Выше, пытаясь охарактеризовать тип мышления корпоративного управления, я связывал его с какой-то новой, неклассической политэкономией. Сейчас же, говоря о языке корпоративного управления, я думаю о возможной связи этого языка с возникновением каких-то принципиально новых экономических интересов. Я называю их «принципиально новыми» не только потому, что не нахожу возможности их четкой дефиниции, а более всего потому, что эти интересы никак не укладываются в рубрики традиционных экономических, политических или культурных интересов. Мне кажется, что в наших попытках предугадать характер языка корпоративного управления нам прежде всего следует отказаться от привычной универсальной оппозиции «интересов» как категории по преимуществу субъективной якобы всегда объективным экономическим или политэкономическим условиям. Именно в этой связи мне представляется уместным введение понятия «тенденция», как хотя бы отчасти снимающее оппозицию объективному субъективному в политике и экономике. В этом смысле можно было бы предугадать, что язык корпоративного управления явится прежде всего репрезентацией тенденций, имеющих в данном пространстве корпоративного функционирования, тенденций, применительно к которым потеряет свой смысл не только сегментирование на «политическое» и «экономическое», но и, в первую очередь, крайне искусственное и давно пережившее свой

век отделение политэкономии от психологии и отделение психологии от политики.

Говоря о языке корпоративного управления, следует добавить, что само понятие корпоративного управления является относительно новым. Относительно прежде всего потому, что традиционные исторические корпорации зачастую, если не всегда, использовали языки других культурных, политических и экономических структур — таких, например, как религия (также почти всегда фигурирующая как строго вертикально иерархизированная система управления) или государственная власть. Сейчас же речь может идти о языке корпоративного управления как своего рода метаэкономическом феномене, соотносимом прежде всего с особым и по преимуществу специфически не связанным с экономикой типом мышления.

Глава вторая

ПРОСТРАНСТВО И ЯЗЫК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: КОРПОРАЦИЯ И ПОЛИТИКА

ЗДЕСЬ С САМОГО НАЧАЛА чрезвычайно важно установить, что речь не будет идти о соотношении политики и экономики. Оппозиция политики экономике не только безнадежно устарела, оставаясь далеко позади в языке политической экономии конца XIX и начала XX века, но и, строго говоря, оказывается вне пределов поставленной нами задачи. Мы уже оговорили в первой главе, что проблема корпоративного управления ни в коем случае не может рассматриваться как специфически экономическая проблема. Сейчас мы оговариваем, что политика в данном рассуждении ни в коей мере не должна сводиться только к государственной политике. Слишком многое изменилось за последние 30–40 лет, в особенности когда речь идет не о политике как некоторой общей философской абстракции, а о политике как сумме конкретно функционирующих разновидностей и способов взаимодействия различных социальных организмов. Давно ушла в прошлое концепция абсолютного примаата экономики перед политикой, так же как и следующая из нее концепция о политике как «надстройке» над способом производства. Однако столь же, если не более, устарела противоположная этой концепции точка зрения о политике как определяющей экономику в основных направлениях последней.

ИЗМЕНЕНИЕ ПОЛИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

СЕЙЧАС СТАЛО СОВЕРШЕННО ОЧЕВИДНЫМ, что говорить о политике нужно прежде всего в таких терминах, как «влияния», «интересы» и «тенденции», а не в терминах идеального абсолюта государственной власти. Отсюда с необходимостью следует и изменение самих онтологических предпосылок нашего мышления о политике, которое мы условно обозначаем термином «политическое мышление». Тогда каждую засекаемую нами в наблюдении точку в пространстве корпоративного управления мы могли бы себе представить как точку, в которой комбинируются, пересекаются и взаимодействуют самые различные влияния и интересы — общие и частные, групповые и индивидуальные, экономические и политические.

Говоря о радикальных сдвигах в онтологических предпосылках современного политического мышления, я бы выделил три основных момента, определяющих характер и направление этих сдвигов.

Психологический момент. Любопытно, что он по своему содержанию находит свое четкое предвосхищение в ленинской концепции субъективного фактора в революционной ситуации. Обобщая задним числом ленинскую концепцию, мы могли бы сказать, что она сводится к следующему: не только в специфически революционных, но и в любых критических ситуациях повсеместно наблюдаются чисто психологические реакции, которые весьма часто, если не всегда, преобладают над объективными и, прежде всего, экономическими факторами и никак не могут быть сведены к последним. Это прекрасно иллюстрируется чрезвычайно быстрым успехом Адольфа Гитлера в Германии, Иосифа Сталина в Советском Союзе, да и в какой-то мере Франклина Рузвельта в Соединенных Штатах (последнее прямо связывается с биржевым крахом 1929 года и последующей экономической депрессией начала 30-х, которые, в свою очередь, задним числом оказались результатом не только экономических, но и, может быть прежде всего, психологических изменений в американском обществе).

Самый элементарный анализ 17 военных конфликтов второй половины XX столетия показывает, что по крайней мере в 12 из них экономический фактор либо играл подчиненную роль, либо не играл никакой роли вообще. Здесь мы имеем дело с политикой, в которой и через которую действовал именно психологический фактор. Из этого, разумеется, вовсе не следует, что политика в этом случае сводится к психологии. Скорее можно было бы предположить, что именно политическое мышление оказывается наиболее подверженным действию психологических изменений и флюктуаций. Тут очень важно отметить «ускоренную динамику» этих изменений и флюктуаций. Всегда казавшиеся наиболее устойчивыми и консервативными политические формы и образы действия оказываются хрупкими и быстро изменяющимися. При наблюдении современной политики приходится отбрасывать такие классические клише XIX и начала XX века, как «необходимое отставание политической надстройки от экономического базиса» и как «экономика, диктующая свои условия политике».

Опыт второй половины и в особенности конца XX века, напротив, показывает, что сама ситуация — речь идет не только о ситуациях в отдельных странах, но и о международных — зачастую становится критической именно тогда, когда она формулируется политически. Вместе с тем опыт того же исторического периода говорит и о том, что психологическое (эмоциональное, волевое (см. гл. IV. — *Примеч. ред.*) и т. д.) напряжение ищет и находит себе выражение в языке политики и таким образом становится важной частью содержания политического мышления. Такого рода психологический динамизм весьма часто делает политику трудно предсказуемой или непредсказуемой. Здесь стоит вспомнить о том, что дефолт 1989 года практически не имел никаких серьезных политических последствий, а политические последствия нью-йоркского биржевого краха 1929 года начали сказываться только в 1931 году. В обоих случаях сколь бы ни была сильна эмоциональная реакция на экономическую катастрофу, она не имела реальных политических последствий, потому что

не нашла своего выражения в языке политики и не стала частью политического мышления. Обращаясь к России сегодняшнего дня, я бы высказал предположение об отсутствии в ней реальной политической ситуации, так как ни «объективность» нынешних экономических условий, ни психологическая субъективность реакций на эти условия пока еще не обрели своей формы ни в одной конкретной политической программе. С другой стороны, сама эта политическая невыраженность может оказаться важной стороной или даже целью каких-то неизвестных наблюдателю политических стратегий.

Раз уж мы заговорили о времени в политике в связи с непредсказуемостью эффектов психологических изменений, то к этому следует добавить еще одно важное обстоятельство. Психологические изменения и флюктуации могут сопровождаться как немедленными изменениями в политическом мышлении, так и изменениями, так сказать, «отложенными», иногда и на весьма значительный срок.

Эпистемологический момент. В современном политическом мышлении понятие субъекта этого мышления оказывается весьма неопределенным, а иногда и совершенно размытым. В самом деле, еще полвека назад это понятие, казалось бы, было совершенно ясным. Кто мыслит политически? Само собой разумеется — политик (или, по Владимиру Ленину, уже воспитанные политически массы), государственный деятель, лидер политической партии. Но и здесь дело обстояло не так просто, ибо получалось, что политическое мышление не дается никому готовым и что необходима инструкция — что значит мыслить политически. Поэтому одна из первых работ в истории европейского политического мышления — «Государь» Никколо Макиавелли является прямым поучением, обращенным к конкретному итальянскому монарху, а знаменитый политический трактат Томаса Гоббса «Левиафан» определял основания, структуру и цель любого государства, служа своего рода учебником для современных и будущих государей.

Важно, что в обоих случаях предполагалось обучение политическому мышлению лиц, которые, являясь субъектами политической власти, еще не были, хотя в принципе и могли бы быть, субъектами

политического мышления. При этом также предполагалось, что кроме них субъектом политического мышления не может или не должен быть никто. Хотя последнее условие подверглось радикальному изменению во второй половине XIX века, но идея определенности и ограниченности контингента субъектов политического мышления оставалась господствующей до середины XX века. Не будет преувеличением сказать, что середина XX века оказалась временем драматической компрометации политических мыслителей. Ведь не только все их предсказания оказались неверными, но и их конкретные стратегические идеи оказались ложными, а часто катастрофически для них самих, их государств и их партий. Возможно, что именно это вызвало к жизни появление и распространение коллективных псевдосубъектов политического мышления, получивших в разных странах разные названия вроде «мозговой трест», «тинк-танк» и некоторых других. Возможно также, что всеобщее разочарование в «великих политиках» и пришедших им на смену «политических гуру» было связано и с неприменимой к политической действительности идеей моральной ответственности политика. Но, так или иначе, к концу XX века мы оказываемся в ситуации, когда становится крайне трудным или невозможным отождествление субъекта политического мышления с конкретным индивидом или конкретной группой индивидов. Или, если выразить это другими словами, мы приходим к дилемме: либо никто и ничто не является субъектом политического мышления, либо им может явиться кто и что угодно.

Методологический момент. К концу XX века становится совершенно очевидным, что политическое мышление уже больше не может быть только политическим. Или, иначе говоря, политические стратегии, исходящие из чисто политических предпосылок, оказываются полностью неприменимыми к конкретным политическим ситуациям. Это, в свою очередь, означает необходимость радикальной переориентировки политического мышления не только в отношении онтологии его предпосылок, но и прежде всего в отношении формулировок его задач и целей.

ПОЛИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В ПРИНЦИПЕ ГОТОВ ПРЕДПОЛОЖИТЬ, что корпоративное управление может (или должно?) стать субъектом радикально измененного политического мышления (в смысле того, что было изложено в предыдущем параграфе). Однако эта гипотеза нуждается в нескольких серьезных методологических ограничениях. Прежде всего, предлагая эту гипотезу, следует иметь в виду, что у каждого корпоративного управления на каждый данный момент уже имеется своя политика, которая, как об этом уже говорилось в первой главе, всегда будет двойственной. С одной стороны, она направлена на решение задач и реализацию целей корпорации внутри пространства корпоративного управления, а с другой — она тем или иным образом тяготеет к выходу за пределы этого пространства. В этом смысле политическое мышление корпоративного управления по необходимости реализуется в поле напряжения между центробежными и центростремительными тенденциями, вытекающими из самой природы корпорации.

Другим чрезвычайно важным, ограничивающим эту гипотезу обстоятельством является полная неопределенность относительно политического мышления внешних контрагентов данного корпоративного управления. Возьмем такой простейший пример. Политическое мышление корпоративного управления может не знать (а иногда и не может знать), в какой мере политическое мышление его внешнего контрагента является современным, то есть радикально измененным. Так, политический диалог корпоративного управления с государственной властью может оказаться полностью бессмысленным (а иногда и вредным для корпорации), если политическое мышление государственной власти не соответствует уровню и характеру политического мышления корпоративного управления.

И, наконец, важным ограничивающим фактором является то обстоятельство, что политическое мышление корпоративного управ-

ления вольно или невольно оказывается противопоставленным другому политическому мышлению (будь то государственное или партийное политическое мышление), как правило, ориентированному на крайне активные формы политической деятельности. Иначе говоря, современное политическое мышление корпоративного управления должно исходить из принципиальной неоднородности двух политик — политики корпоративного управления и внешней ей политики государственных организаций и политических партий.

ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ТЕПЕРЬ МЫ ПЕРЕХОДИМ ОТ ПОЛИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ (пока все еще гипотетического) корпоративного управления к особенностям того, что мы бы просто назвали политикой корпоративного управления. Здесь я бы выделил шесть специфических черт такой политики.

Первая. Прежде всего надо иметь в виду, что пространство корпоративного управления по определению не является политическим пространством. Хотя при этом оно может оказаться политическим вследствие своей включенности в другие, внешние ему пространства, где действуют другие политические силы, интересы и влияния. Оно может также стать политическим и в силу пересечения с другими политическими пространствами, какие-то части которых оказываются в него включенными. Каждому ясно, что свободное от политических интересов и влияний пространство — это утопия. Такого пространства вообще не существует.

Разумеется, у каждого корпоративного управления есть своя, специфическая для него политическая стратегия. Главное здесь в том, что эта стратегия не должна быть по преимуществу политической. Или скажем так: политика корпоративного управления в отношении других противостоящих ей или сосуществующих с нею политик никоим образом не должна быть политической деятельностью, а субъекты корпоративного управления ни в коем случае не должны превращаться в субъекты политической деятельности. Здесь, однако,

будет необходимым сделать одно методологическое разъяснение. Сформулированные нами «запреты» имеют особенное значение в такие периоды времени и в таких регионах, где корпорация воспринимается как новый, еще не устоявшийся политико-экономический и социальный феномен и где существующие политические институты (и прежде всего институт государственной власти) еще не привыкли воспринимать этот феномен как неотъемлемую черту и важнейший элемент любого современного социального контекста.

Вторая. Сказав это, я предвижу бездну возражений, таких как «от политики никуда не уйдешь», «никакая корпорация не может существовать в политическом вакууме» и т. д. Здесь, однако, важно другое. Жизнестойкость корпорации и эффективность корпоративного управления требуют выработки такого способа политического взаимодействия, который был бы ориентирован прежде всего на нейтрализацию внешних данной корпорации политик, политических влияний и политических эффектов. В принципе, я полагаю, что XXI век станет временем тотальной политической нейтрализации, которая радикально изменит не только феноменологию, но и онтологию политики. Разумеется, первым шагом в решении этой задачи будет еще более радикальное изменение политического мышления, чем то, о котором говорилось в предыдущем параграфе. Мне же сейчас представляется, что корпоративное управление как относительно новая форма социально-политической организации имеет реальные шансы сыграть пионерную роль в направлении такого изменения.

Третья. Если говорить о конкретных условиях, в которых реализуется политика корпорации, и прежде всего русских условиях, то следует иметь в виду чрезвычайную неразвитость не только политических институтов, но и практически всех форм русской политической жизни. Это неизбежно вносит поправки и уточнения в самые, казалось бы, выверенные и проверенные политические стратегии. Отсюда следует, что корпоративное управление должно стремиться к выработке наиболее гибких политических стратегий, ориентированных на случайные, непредвиденные изменения, а иногда просто

на ошибки и сбои противостоящих им внешних политических структур. При этом следует избегать любого догматизма в политической стратегии, так же как и жесткости формулировок в экспозиции этих стратегий. Необходимость такого подхода усугубляется в условиях русской политической жизни еще и тем, что недоразвитость форм последней сочетается (впрочем, такое сочетание оказывается типичным не только для русских условий) с преобладанием, а иногда и господством крайне консервативных (а порою давно себя переживших) тенденций в государственной политике.

Четвертая. В своей политике корпоративному управлению приходится исходить из множественности и значительного разнообразия внешних данной корпорации, но нередко действующих в пространстве данного корпоративного управления, политических факторов. Множественность и разнообразие этих политических факторов дополняются еще и их неоднозначностью для данного корпоративного управления. В этой связи можно было бы еще добавить давно известную истину о том, что политика (может быть, в связи с важной, а иногда и решающей ролью, которую в ней играет психологический компонент, о чем говорилось выше) оказывается гораздо сложнее других элементов, составляющих функционирование корпоративного управления, и прежде всего сложнее экономики.

Пятая. Основным понятием политического мышления и одновременно онтологическим фокусом политики корпоративного управления является понятие современного политического контекста. Я понимаю, что данная формулировка этого понятия приглашает к самому тривиальному истолкованию, в котором оно неизбежно полностью потеряет свой смысл, поэтому уточняю.

Прежде всего я исхожу из другого, нетривиального понимания слова «современный». В обычном языке «современный» всегда имплицитно противопоставляет настоящего прошлому, какому угодно прошлому, будь это десятилетия назад, вчера или предыдущий момент. В нашем же случае предполагается, что «современный» определяет контекст прежде всего в смысле его противопос-

тавления будущему, опять же все равно какому, завтрашнему или тому, которое может случиться в пространстве корпоративного управления через год или два. Иначе говоря, решающим здесь так или иначе является временной аспект понятия современного политического контекста.

Здесь, однако, необходима одна важнейшая методологическая оговорка. Дело в том, что для политического мышления корпоративного управления такой контекст является основным, если не главным, объектом переосмысления. То есть этот объект нужен как уже переосмысленный или находящийся в процессе переосмысления. Но тогда возникает одна серьезная проблема, от которой так легко не отделаешься. Ибо переосмысление, о котором идет речь, тоже требует времени и всегда оказывается запаздывающим в отношении политических изменений, происходящих или могущих произойти в пространстве корпоративного управления. Так мы приходим к весьма простой идее о том, что политическое мышление корпоративного управления — это мышление по преимуществу оперативное, а не стратегическое. Политическая стратегия отходит на задний план. Интересно, что то же самое происходит и с другими стратегиями. Я думаю, что конец XX — начало XXI века могут свидетельствовать об общем уменьшении роли стратегии, хотя, может быть, это ни в какой области так сильно не проявляется, как в экономике. Говоря же о политике, такого рода «упадок» стратегии может быть частично отнесен за счет роста влияния психологического фактора, а психологические изменения, как мы знаем, являются наиболее трудно предсказуемыми. Неудивительно поэтому, что многие современные ученые считают, что ближайшее будущее научного знания принадлежит биологии и психологии.

Шестая. Радикальные изменения, которые произошли за последнюю четверть века в мировой политике, вызывают необходимость радикального же пересмотра смыслов и значений в употребляемой нами и все еще ходовой политической терминологии. И может быть, важнейшим из терминов и понятий, нуждающихся в переосмысле-

нии, является понятие «международная политика». В своем политическом мышлении корпоративному управлению придется полностью отказаться от традиционного противопоставления международной политики государственным политикам отдельных стран, а также региональным и локальным политикам. В смысле того, что в предыдущем параграфе было сказано о «современном политическом контексте», нам было бы чрезвычайно трудно идентифицировать политику корпоративного управления как локальную или региональную. Поэтому для начала имело бы смысл говорить о политике корпоративного управления как нелокальной.

Это методологически оправдано тем, что в пространстве данного корпоративного управления его политика не противостоит ни данной государственной политике, ни каким бы то ни было другим политикам, государственным или региональным. Здесь само понятие «нелокальности» по своему содержанию имплицитно включает весьма широкий круг возможностей выбора политических ориентаций для корпоративного управления. При этом можно заметить: то, что сейчас называется международной политикой, оказывается не более чем условным обозначением суммы взаимодействий влияний и интересов, пространственная локализация которых все более и более теряет свое значение. С другой стороны, получившая весьма широкое распространение идея глобальности пока еще не может обрести никакого конкретного политического смысла и остается чистой формальностью.

Разумеется, в своем выборе политических ориентировок каждое данное корпоративное управление может исходить из интересов, реализация которых распространяется за пределы одного государства или одного региона, но эти ориентировки, опять же в смысле того, что мы говорили о современном политическом контексте, являются по преимуществу временными, а в действительности весьма часто и кратковременными. Тогда можно было бы предположить, что для корпоративного управления политическая ориентация является не более чем переменной величиной, по определению производной

от непрерывно изменяющихся современных политических контекстов. Все это несколько не отрицает возможности выбора «международных» политических ориентировок для данного корпоративного управления, при том что последнее будет тщательно избегать сколько-нибудь стойких и долговременных политических ориентаций. То же самое, хотя, может быть, и в большей степени, относится к выбору локальных и региональных политических ориентировок. Можно было бы подытожить эти соображения, сказав, что для внешних данному корпоративному пространству политических пространств данное корпоративное управление должно представляться как минимально политически ориентированное. Это будет одним из важнейших условий его оптимального функционирования.

Глава третья

ПРОСТРАНСТВО И ЯЗЫК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ЕСТЬ ЛИ ЕЩЕ ИДЕОЛОГИЯ?

В КОНЦЕ 30-Х ГОДОВ ПРОШЛОГО ВЕКА основатель феноменологической антропологии Макс Шеллер говорил: «Если хотите узнать самое важное в современном положении вещей, то прежде всего обращайтесь внимание на то, на что сами современники перестают обращать внимание, или что они вовсе забыли, похоронив это как «прошлое». Я думаю, что одной из таких преждевременно похороненных исследователями вещей является идеология. Можно было бы даже сказать, что именно отмена идеологии, пренебрежение к идеологии, забвение идеологии как самостоятельного феноменологически выделенного явления стала важной приметой большинства работ и исследований, получивших весьма неопределенное название «постмодернистских». Несомненно, что у такого отношения к идеологии есть свои серьезные причины, первая из которых — объективная и далеко еще не завершившаяся деидеологизация общественного (и прежде всего, разумеется, политического) мышления, ставшая очевидной уже к концу 50-х годов XX века. Немалую роль в этом сыграло и чрезвычайное увеличение силы и значения психологического фактора, о чем говорилось в предыдущей главе. Однако говорить об умирании или отмирании идеологии будет не только преждевременным, но и принципиально методологически неверным.

ИДЕОЛОГИЯ СЕГОДНЯ. ИЗМЕНЕНИЯ

В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, необходимо отметить радикальное изменение характера идеологии в современном обществе. Это изменение я вижу к четырем основным моментам.

Первый момент. Чрезвычайная фрагментированность и вариативность идеологий. То, что еще полвека назад нам представлялось в виде «массивных» идеологических образований, таких как марксизм, национал-социализм или даже такие идеологии, как идеология национально-освободительного движения 50-х — 60-х годов и так называемая идеология африканизма (Л.С. Сенгор и т. д.), теперь выступает в виде разрозненных и зачастую гетерогенных по своему составу идеологических фрагментов.

Второй момент. Все большее значение приобретают так называемые специфические идеологии. Специфические прежде всего в том отношении, что они никак не могут существовать как идеологии какого бы то ни было «целого», будь то класс, страна или народ. Такими идеологиями являются женская идеология в США, Германии и Скандинавии, черная идеология в США и идеология защиты окружающей среды везде. При этом было бы интересно заметить, что даже так называемая идеология глобализма тоже по существу является специфической.

Третий момент. Все более и более усиливается тенденция к локальным идеологиям, то есть к идеологиям, которые концентрируются в определенных местах, совсем не обязательно связанных с каким бы то ни было целым отдельной страны или региона.

Четвертый момент. Идеологии оказываются все более и более неясными (не только для постороннего взгляда, но и для тех, кто данной идеологии придерживается), трудно определимыми по своему содержанию и размытыми по составу образующих их и зачастую весьма разнородных элементов. Сказанное об этом моменте можно было бы суммировать так: современные фрагментированные идеологии, с одной стороны, не выражают себя в виде систем, а с

другой стороны, не обнаруживают тенденции к образованию макро-систем, которые могли бы в себя включать элементы других идеологий. Это вполне естественным образом приводит к тому, что как людям, придерживающимся данной идеологии, так и людям внешним к этой идеологии становится весьма трудно, а иногда и невозможно воспринимать ее как идеологию, признать в ней идеологию и сознательно отождествить свое мировоззрение с этой идеологией.

ИДЕОЛОГИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В РОССИИ

Я ДУМАЮ, ЧТО ЧЕРВЕРТЫЙ ИЗ УКАЗАННЫХ нами моментов оказывается определяющим нынешнее состояние идеологии, и в особенности — российскую идеологическую ситуацию. Исторически это находит себе прямую параллель в том, что произошло более ста лет назад в России с марксизмом. Здесь будет совсем небесполезным напомнить, что именно в России марксизм нашел свое не только предельно ясное, но и предельное идеологическое выражение.

В этом случае речь идет не только о политической идеологии. С самого начала Владимир Ленин и Георгий Плеханов, а за ними и Иосиф Сталин настаивали на том, что марксистская идеология должна быть основой пролетарского мировоззрения, мировосприятия и мироощущения. Однако реализовать этот план (а он был полностью реализован в 30-х годах) было возможным только потому, что столь широко понимаемая марксистская идеология ни в одной точке своей реализации в Советском Союзе не отрывалась от начальных онтологических (то есть одновременно философских) предпосылок. Не будет преувеличением сказать, что в нынешней мировой идеологической ситуации наблюдается полное отсутствие каких бы то ни было онтологических предпосылок у какой бы то ни было из известных фрагментированных и локальных идеологий. И как более ста лет назад, когда Россия восприняла западную социалистическую идеологию в ее предельной форме, так и теперь Россия предельно воспринимает и реализует идеологическую неясность, размытость и неон-

тологичность, исходящую из Европы и Америки. Здесь можно было бы сослаться на десятки, если не сотни работ, вышедших в России за последние четыре-пять лет. Западных работ о нынешней идеологической ситуации в России практически нет (не будем забывать, что первые западные работы о советской идеологической ситуации 30-х годов появились только в середине 60-х).

Теперь я хотел бы отметить некоторые черты, характерные и специфические именно для нынешней русской идеологической ситуации. Именно эти черты особенно важны для выработки как принципиальных, так и конкретных стратегий корпоративного управления.

Первое и самое важное. То, что можно было бы не более чем условно (или даже метафорически) назвать идеологией, существует в России на уровне мироощущения. Это мироощущение зачастую оказывается не только идеологически неоформленным, но и элементарно неотрафлексированным. Все это, однако, нисколько не исключает возможности того, что всякого рода «неясные», размытые идеологические образования могут в случае изменения общей политической ситуации обрести свое новое выражение или даже получить четкие идеологические формулировки в контексте новых или других государственных политик или даже превратиться в элементы государственной идеологии. Такие образования я условно называю псевдоидеологическими. Тогда последующее существование этих псевдоидеологических образований будет уже не на уровне мироощущения, а на уровне эксплицированной идеологической системы. Что же тогда характеризует «уровень мироощущения», на котором существуют эти псевдоидеологические образования? Прежде всего этот уровень характеризуется крайней недифференцированностью содержания: политика на этом уровне перемешана с этикой, этика с экономикой, а эмоция не обретает своей интеллектуальной формы. Все это делает невозможной даже самую элементарную рефлексию того, что происходит на этом уровне.

Второе. Спонтанно воспроизводится этическая концепция, в которой само мироощущение (в отличие от мировоззрения) становится этической ценностью, а такие его характеристики, как невыраженность

и неясность, приобретают положительный этический смысл. Отсюда естественно вытекает и то, что в такого рода концепции идеология как таковая в ее выраженности и сформулированности приобретает отрицательный этический смысл вне зависимости от конкретного политического, экономического или этического содержания данной идеологии. В то же время то, что мы называли псевдоидеологическими образованиями, в такой концепции получает положительный смысл как некоторая подразумеваемая, но всеми приемлемая этическая норма.

Третье. Чрезвычайно сильный антиисторизм: нынешняя ситуация рассматривается как не вытекающая из предыдущей или из предыдущих; как если бы история этой ситуации только с нее самой и началась. Антиисторизм в современных русских идеологических псевдообразованиях находит себе известную параллель в историческом финализме мироощущения советских 20-х годов, формулой которого было «старая история кончилась, новая должна начаться с нас». Но при этом — и это важное различие — история никак не отменялась, хотя коренным образом изменился фокус ее восприятия. Я думаю, что антиисторизм как черта современной русской идеологической ситуации также может рассматриваться в качестве «предельной» версии русского восприятия так называемого постисторизма, являющегося одной из самых популярных и вульгарных концепций постмодернизма 70-х — 80-х годов XX века.

В порядке уточнения понятия «антиисторизм» как тенденции в нынешнем русском идеологическом контексте можно было бы сделать следующее замечание. Строго говоря, как историзм, так и антиисторизм являются важными характеристиками научного и эпистемологического подходов и только с большой натяжкой могут быть перенесены в сферу обыденного мышления. Однако если принять во внимание то, что было сказано выше о псевдоидеологических образованиях, то антиисторизм наблюдается в них чаще всего как некоторый дополнительный вывод из оценки (опять же категорически не научной) современного русского социально-экономического и культурного контекста.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РУССКАЯ ИДЕОЛОГИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

ИТАК, КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ существует в русской идеологической ситуации, которая была выше охарактеризована нами в ее основных чертах. Суммируя эту ситуацию, состоящую из псевдоидеологических образований, несколько иным образом, мы могли бы условно назвать ее слабой идеологической ситуацией. Прежде всего мы должны здесь напомнить, что в этой ситуации корпоративное управление сосуществует с рядом других административных, экономических и политических структур. Основной из этих структур является государственное управление. Здесь было бы вполне логичным возвратиться к тому, что было сказано о пространстве корпоративного управления в первой главе, и вновь отметить, что, говоря о сосуществовании, мы имеем в виду прежде всего пересечение и накладывание друг на друга нескольких различных макропространств. При том, конечно, что макропространство государственного управления, по крайней мере в России, остается константой такого сосуществования. Я думаю, что именно это обстоятельство должно определять отношение корпоративного управления к идеологической ситуации в целом.

Тут, однако, есть один момент, во многом усложняющий понимание корпоративным управлением идеологической ситуации и затрудняющий практическую реализацию возможных стратегий корпоративного управления в этой ситуации. В современной России идеологическая ситуация не может восприниматься корпоративным управлением непосредственно. Она всегда более или менее сильно (то есть с большими или меньшими искажениями и деформациями) опосредована промежуточными передающими инстанциями. И, сколь это ни странно, основной из этих опосредующих инстанций является не система средств массовой информации, а все та же система государственного управления. Лучше всего эта опосредованность в России демонстрируется тем конкретным фактом, что корпо-

ративное управление может узнать об отношении к нему общественного мнения только тогда, когда уже выяснено отношение правительства к данной корпорации. В то же время само общественное мнение о данной корпорации формируется под прямым и непосредственным воздействием уже сложившегося отношения правительства к данной корпорации. Здесь важно не столько то, положительно ли это отношение или отрицательно, сколько сам факт такого отношения, который является определяющим и стимулирующим фактором для общественного мнения по этому вопросу.

Маленькое отступление. Выше мы говорили об антиисторизме русской идеологической ситуации. Но именно из того, что эта ситуация не хочет знать свою историю, — то есть из ее субъективной антиисторической направленности — прямо следует, что мы должны знать ее историю как важнейший момент ее субъективности. Еще вчерашний день этой ситуации, которую мы назвали «слабой» из-за невыраженности и размытости ее содержания, был днем сильных и напряженных идеологических поисков. Не говоря уже о том, что вся история России последних полутора столетий была отмечена гипертрофированностью идеологии, которая во многом определяла характер не только русской общественной жизни, но и русской культуры в целом.

Здесь, однако, следует отметить две важнейшие русские особенности. Во-первых, русская идеология была по преимуществу политической. Ее религиозная и этическая стороны были крайне ослаблены. Во-вторых, политическое развитие этой идеологии проходило весьма часто при фактически полном отсутствии политики как таковой: политика была сначала абсолютно монополизирована государственной властью, а затем реализовалась в порядке крайней, аномальной поляризации политической жизни между проправительственными и антиправительственными течениями, не оставляя места никакой третьей возможности, без которой, как известно, реальная политика совершенно отсутствует. И наконец, в русской истории первой половины XX века политика оказалась редуцирован-

ной к своему единственному фокусу и источнику — партийно-государственной власти. Политика в условиях советского режима превратилась в «чистую форму», содержание которой в течение последних 50 лет становилось все более и более условным и подразумеваемым, и никак не реализовалась в каком бы то ни было политическом действии. Таким образом, идеологическую ситуацию к началу перестроечного периода можно кратко охарактеризовать как ситуацию гипертрофированной идеологии и редуцированной почти до нуля политики.

Теперь попробуем установить, как исторические черты русской идеологии оказались трансформированными в современных псевдоидеологических образованиях, составляющих русскую идеологическую ситуацию. Для ответа на этот довольно сложный вопрос я ввожу понятие «исторического рефлекса», которое будет условно обозначать итог или конечный результат такой трансформации. Начнем для примера с политики.

Так, объективно исторически данное отсутствие или минимизирование политики оказалось на уровне мироощущения современной идеологической ситуации субъективно трансформированным в такую, еще ждущую своего отрефлексирования идею, как «политика — это не занятие, занимайся своим делом, а не политикой». (В порядке исторической справки напомним, что в самом начале XX века из 11 самых богатых капиталистов России по крайней мере пятеро принимали активное участие в политике.)

Исторически объективно данный антикапиталистический фокус марксистской идеологии трансформировался в примитивный квазиэтический рефлекс: «деньги без обосновывающей их получение идеи (читай, без идеологии) — это плохо». Иначе говоря, безыдейность здесь становится почти равной безыдеологичности.

Гораздо сложнее дело обстоит с трансформацией исторического отношения к государству и государственной власти. Государство как абсолютный субъект любой русской исторически данной идеологии оказывается на уровне мироощущения псевдоидеологических об-

разований своего рода «абсолютным объектом» как положительно-го, так и отрицательного отношения. Самым интересным здесь является то, что государство традиционно сохраняет свою абсолютность при полном изменении характера отношения к нему. А отсюда как исторически, так и логически вытекает: пока позиция государства на уровне мироощущения псевдоидеологических образований остается абсолютной, любой диалог корпоративного управления с государственной властью совершенно невозможен. Все попытки такого диалога со стороны корпоративного управления будут в лучшем случае фикцией, а в худшем — вредной для корпоративного управления бессмыслицей, стратегическим абсурдом.

Корпорация не живет в идеологическом вакууме, хотя то, что, говоря о России, я охарактеризовал как слабую идеологическую ситуацию, может производить впечатление такого вакуума (и на многих действительно производит). Современная слабая идеологическая ситуация требует от корпоративного управления гораздо более сложного и тонкого подхода, чем это было бы необходимо в случае наличия ясно очерченных и четко выраженных идеологических концепций и принципов.

Теперь совсем немного о возможностях такого подхода. Как об этом уже говорилось, психология за последние полстолетия все более и более становится фактором, доминирующим не только в политике, но и в экономике. Говоря о нынешней идеологической ситуации в России, мне остается только добавить, что практически все изменения этой ситуации проходят на уровне психологических флуктуаций. В этом смысле весьма характерно: то, что исследователи общественного мнения привыкли называть «изменениями политического настроения», является по существу изменением настроения на уровне мотивационно-оценочных психологических структур, которым политический смысл приписывается задним числом и зачастую совершенно бессмысленно.

Сказанное можно переформулировать так: в слабой идеологической ситуации о политике можно говорить только как о латентном

факторе, сила и значение которого изменяется в зависимости от мотивационных, то есть по преимуществу психологических флуктуаций. Из этого обстоятельства вытекает необходимость для корпоративного управления прежде всего социально-психологического исследования идеологических ситуаций. Здесь постоянно приходится устанавливать крайне тонкие различия между ролевыми социальными практиками людей и их прямыми экономическими интересами. Это особенно трудно прежде всего потому, что в большинстве случаев эти экономические интересы могут и не осознаваться самими людьми как экономические. Задача корпоративного управления здесь — это выделение экономических интересов из общей суммы мотивационно-оценочных моментов. Возвращаясь к предыдущему параграфу, где говорится об опосредованности восприятия, мы видим, что у корпоративного управления нет и никогда не будет прямого доступа к чувствам и мыслям людей по отношению к корпорации как к возможному фактору изменения их экономического состояния. Эта задача становится особенно трудной для корпоративного управления еще и потому, что низкий уровень экономического самосознания рядовых людей дополняется здесь чрезвычайной трудностью для самого корпоративного управления «переводить» мысли и чувства этих людей на весьма специфический язык корпоративного управления. Отсюда, между прочим, вытекает и необходимость для корпоративного управления постоянной работы со своим языком в сторону уменьшения его специальности и техничности. Это необходимо не столько для того, чтобы быть понятыми другими, сколько для того, чтобы понимать других.

ИЗМЕНЕНИЕ СМЫСЛОВ ПОНЯТИЯ ИДЕОЛОГИИ

УЖЕ С ПЕРВЫХ ГЛАВ СОВЕРШЕННО ЯСНО, что само выражение «идеология корпоративного управления» не может иметь никакого смысла. Это, однако, нисколько не исключает как включения корпоративного управления в другие идеологические структуры в различ-

ных точках пространства корпоративного управления, так и возможности того, что само корпоративное управление будет абсорбировать какие-то элементы общих идеологических структур, существующих как в пределах пространства корпоративного управления, так и за его пределами. Вот о последних мы здесь и поговорим.

Сначала вернемся к понятию и термину идеологии. Об идеологии мы можем говорить в трех совершенно различных смыслах — доклассическом, классическом и постклассическом. В своем доклассическом смысле термин «идеология» был введен во Франции в начале XIX века. В этом смысле идеология данного человека, класса, группы или общества в целом обозначала сумму основных убеждений, взглядов и точек зрения. Идеология в ее классическом смысле начала свое существование в середине XIX века и была по содержанию тесно связана с гегельянством, а немного позднее — с младогегельянством. Именно в этом смысле это слово употреблялось Карлом Марксом и Фридрихом Энгельсом в названии известной работы «Германская идеология». Здесь идеология вытекает из определенных фундаментальных онтологических оснований, в принципе неважно каких — экономических, религиозных, политических или юридических.

Но уже в начале XX века стала полностью очевидной невозможность экономической идеологии как таковой. Замечательно, что единственной серьезной попыткой специфически экономической идеологии был так называемый экономический социализм второй половины XIX века, от которого марксизм в его последующем развитии полностью отказался. С начала XX века идеология, даже если она исходила из чистой экономики, означала либо «не только экономику», либо, в крайнем случае, «все что угодно, только не экономику». Иными словами, она означала политику. При том, разумеется, что этим «всем, что угодно» могла оказаться и религия.

Последующий период, который в отношении идеологии я называю постклассическим, характеризуется фактически полным устранением экономики из онтологических оснований идеологии. Так,

при серьезном аналитическом подходе совершенно ясно видно, что ни советская идеология сталинского периода, ни нацистская идеология того же времени при всем их, казалось бы, формальном соответствии классическому определению идеологии таковыми категорически не являлись; ибо не только обе эти идеологии, но и практически все современные им исходили исключительно из политических оснований и являлись по своему содержанию крайними случаями радикальной политической идеологии.

Вторая половина XX века характеризуется полной деидеологизацией и идеологической редукцией, о чем уже говорилось. Это непосредственно связано не только с коренным изменением роли и значения политики в современном обществе, но и прежде всего с очень важными процессами в изменении самосознания современного человека: он все меньше и меньше осознает и ощущает себя «политическим существом». Идеология же в ее постклассическом смысле оказывается категорически не соответствующей этим изменениям. Более того, сам термин «идеология» зачастую употребляется скорее метафорически, чем в его конкретных функциональных значениях. Взять хотя бы, к примеру, так называемую идеологию свободного рынка, которая не является идеологией ни в одном из вышеперечисленных смыслов.

Поэтому, говоря о современной «слабой» идеологической ситуации, я ввожу два дополнительных понятия, которые могут оказаться полезными в языке корпоративного управления: «идеологическая установка» и «идеологическая позиция». Оба эти понятия являются формами, в которых конституируются элементы разных идеологий, абсорбированные корпоративным управлением.

«Идеологическая установка» — понятие по преимуществу субъективное. Оно включает в себя те идеи, убеждения и другие интеллектуальные конструкции, которые субъекты корпоративного управления используют в своем повседневном функционировании и которыми они оперируют в построении своих стратегий. Эти идеи и интеллектуальные конструкции не обязательно должны быть гос-

подствующими в гетерогенном пространстве корпоративного управления, но они всегда присутствуют в языке корпоративного управления, при том что их употребление, как и большинство языковых употреблений, является спонтанным и зачастую неосознанным. Поэтому мы могли бы сказать, что как таковая идеологическая установка, как правило, отражает либо данное состояние дел корпоративного управления, либо состояние дел, непосредственно предшествующее данному. В этом смысле идеологическая установка всегда в какой-то мере консервативна, ибо, только будучи таковой, она может служить для корпоративного управления точкой отсчета в стратегическом планировании и принятии стратегических решений.

«Идеологическая позиция» — понятие совершенно иного рода. Идеологическая позиция объективно реализуется прежде всего во внешних коммуникациях, то есть вне пространства данного корпоративного управления. Эта позиция включает в себя те элементы идеологического содержания, абсорбированные корпоративным управлением, которые по преимуществу как бы предназначаются для внешнего употребления. Они могут вообще не быть связанными с тем, что мы назвали идеологической установкой. Ведь любая позиция — это всегда позиция по отношению к чему-то другому. В данном случае это «другое» (другая конъюнктура, другая ситуация, другие контрагенты и так далее) может меняться гораздо быстрее, чем будут меняться внутренние условия корпоративного управления.

По отношению к идеологической позиции идеологическая установка выступает в значительной степени как термин самосознания корпоративного управления, в то время как идеологическая позиция будет всегда тяготеть к отражению других и чужих идеологий.

Корпоративное управление не может не иметь своей идеологической установки (которую мы можем считать своего рода «минимумом идеологии»), но последняя ни в коем случае не должна спонтанно превращаться в идеологическую позицию; ибо именно идеологическая позиция корпоративного управления, при ее спонтанном же усилении и преувеличении, рискует оказаться самым уязви-

мым местом для корпоративного управления. Я мог бы заключить, заметив, что идеологическая позиция корпоративного управления в принципе не обязательна и, как правило, избыточна для его успешного функционирования.

Глава четвертая

ВНУТРЕННЕЕ И ВНЕШНЕЕ В ПОЛИТИЧЕСКОЙ РЕФЛЕКСИИ СУБЪЕКТОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В ЭТОЙ ГЛАВЕ, ГОВОРИМ О ПРОБЛЕМАХ, связанных с пространством и языком корпоративного управления, сначала надо уточнить, что пространство это — политическое. Это никак не следует из того, что корпоративное управление функционирует политически. Все дело именно в том, что пространство оказывается политическим объективно, то есть в силу условий и обстоятельств, которые могут и не иметь отношения к данной корпорации, но оказываются имеющими к ней отношение прежде всего в порядке времени функционирования корпоративного управления, ибо политические ситуации могут возникнуть независимо от функционирования данного корпоративного управления. Тогда корпоративному управлению приходится в эти ситуации включаться.

РЕФЛЕКСИЯ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ЗДЕСЬ МЫ СТАЛКИВАЕМСЯ С ПОНЯТИЕМ внешнего и внутреннего. Прежде всего отметим, что эти понятия ни в коей мере не онтологичны. Мы их вводим в качестве условных, чисто символических определителей, у них не может быть собственного существования даже как атрибутов. Более того, сама оппозиция внешнего внутренне-

му здесь вводится для анализа данной ситуации, в которой оказывается данное корпоративное управление.

Что здесь является внешним? Конечно, прежде всего все то, что мы условно будем обозначать словом «политика». Та самая политика, которая одновременно не предусмотрена и предусмотрена реальным функционированием корпоративного управления. Тогда сказанное можно было бы переформулировать так: внешним оказывается то, что появляется за рамками или вне пределов субъекта корпоративного управления. Внутренним мы будем считать рефлексию над политической ситуацией, производимую субъектом. Сначала все это может показаться слишком элементарным, хотя на самом деле такого рода формулировка может нас повести к весьма сложным структурам отношения корпоративного управления не только к его собственному пространству, но и к миру в целом. Нам здесь следует исходить из положения о том, что внутреннему, содержанием которого является рефлексия субъекта над политикой, в принципе будет противостоять не какое-то бессодержательное внешнее политики, а такое внешнее, которое будет являться другим внутренним, как бы ответно рефлектирующим на политическую ситуацию корпоративного управления. Здесь с самого начала важно понять, что как внутреннее, так и внешнее служат терминами рефлексии, в отсутствие которой они теряют какой бы то ни было реальный смысл.

Маленькое отступление. Трудно себе представить что-либо, более несовместимое и взаимоисключающее, чем корпоративное управление и рефлексия. Принято думать (и не без весьма веских на то оснований), что рефлексия вообще не включена в функционирование корпоративного управления. Иначе говоря, считается, что две основные мыслительные операции, связанные с этим функционированием, — анализ предыдущей стадии функционирования и прогноз последующей — не рефлексивны по преимуществу. Полагать так было бы тяжелой ошибкой, потому что корпоративное управление не просто осмысливает экономические результаты своей и чужой деятельности, но постоянно накапливает опыт осмысления этой

деятельности, опыт, который нуждается в четкой рефлексии именно как внутренний опыт. В отсутствие такого рода рефлексии этот опыт останется нереализованным. Хуже того, он превратится в тяжелый груз информации о фактах и событиях, которые будут считаться либо случайными, либо, чаще всего, стихийными, то есть никак не вытекающими из сознательной работы субъекта или субъектов корпоративного управления. Отметим еще один важный момент в связи с пренебрежением рефлексивностью или полным ее отбрасыванием. При отсутствии политической рефлексии субъект корпоративного управления, как правило, оказывается неспособным понимать и знать политическое мышление, внешнее по отношению к данному корпоративному управлению.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

НО, СКАЗАВ, ЧТО ВНЕШНЕ В НАШЕМ РАССУЖДЕНИИ полагается другим внутренним и что оба этих понятия употребляются только в смысле рефлексии, мы теперь оговорим два дополнительных обстоятельства, играющих чрезвычайно важную роль в принятии политических решений любым субъектом политической рефлексии.

Первое. То, что мы здесь называем внутренним, по необходимости включает в себя практически все имеющееся в распоряжении субъекта корпорации знание. Последнее очень легко сказать, но чрезвычайно трудно объяснить, потому что состав и границы этого знания в каждый момент политического действия и в каждой точке политического пространства неопределимы. Не только потому, что сюда входит вся полученная субъектом информация о данной политической ситуации, но и потому, что сюда обязательно входит экспертная компонента знания, иначе говоря, вся наука. Это обстоятельство становится с каждым годом, месяцем и днем все важнее вследствие того, что, чем более доступной, так сказать, «общечеловеческой» (из-за развития средств массовой информации) делается вся сумма знания, тем труднее определить масштабы его приме-

нения и использования в каждом индивидуальном случае. В самом деле, имеет ли вообще смысл говорить о знании как параметре внутреннего, субъективного, не сказав, каким именно образом это знание будет применяться и употребляться в данной политической ситуации. Именно из такого подхода к знанию как к одному из измерений внутреннего вытекает по преимуществу тактическая функция и роль знания в политике. Исторически оказывается, что на основании общего знания о той или иной значимой для всех вещи в принципе невозможно построение какой-либо политической стратегии. Мы прекрасно помним, что уже в конце 30-х годов весь, по крайней мере ученый, мир знал не только о теоретической, но и о практической (технической) возможности создания атомной бомбы. Однако это знание ни в малейшей степени не определило ни одну из известных политических стратегий. Именно такая, я бы сказал, принципиальная неопределенность знания усиливает закрытость, «секретность» внутреннего.

Второе. При исследовании соотношения внутреннего и внешнего как терминов политической рефлексии мы исходим из того, что главным, а иногда и определяющим в принятии конкретных политических решений является то обстоятельство, что внутреннее всегда рефлексится как постоянное или, по крайней мере, более устойчивое, а если изменяющееся, то более плавно, чем внешнее. Внутреннее мыслится как подверженное флуктуациям, а внешнее — обрывает и перерывает. Разумеется, мы вправе рассматривать это различие между внутренним и внешним как одну из иллюзий рефлексии. Однако такое рассмотрение возможно только в том случае, если мы на время откажемся от позиции рефлексии и перейдем на позицию внешнего наблюдения. О последнем мы будем говорить в конце главы, но пока отметим, что позиция внешнего наблюдения в любой политической философии нашего времени либо отрицается, либо, что еще хуже, оказывается настолько подразумеваемой, само собой разумеющейся, что работа с ней представляется непродуктивной. В целом относительная устойчивость внутреннего весьма важна

и в том отношении, что она предоставляет рефлексирующему субъекту возможность какого-то минимума знания о самом себе, минимума, без которого никакое движение в политическом пространстве просто непредставимо.

ВОЛИТИВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

ТЕПЕРЬ Я ПЕРЕХОЖУ К ТОМУ ИЗМЕРЕНИЮ ВНУТРЕННЕГО, которое я здесь условно, но в соответствии с давно установившейся психологической традицией, называю волитивным. Это измерение для нас особенно важно еще и потому, что оно недооценивалось или полностью отвергалось в политических и экономических теориях XIX и XX веков. Здесь я попытаюсь «возвратить» волитивность в политическую философию, но только как дополнительное рефлексивное понятие и только в отношении к внутреннему в том смысле, как последнее было нами здесь введено. Понимаемая таким образом волитивность есть резкое изменение или прерывание продолжающегося хода событий во внутреннем, прекращение плавности, постепенности этого хода. Вместе с тем (что, наверное, еще более важно) волитивность выражается в изменении направления мышления субъекта, включая и направление его рефлексии. Здесь будет особенно важно отметить, что сам акт волитивности (будь то принятие тактического или стратегического решения, отмена предыдущего решения или радикальная критика субъектом оценки наличной ситуации) остается скрытым. Скрытым как от всего того, что объективируется в понятии «внешнего», так, зачастую, и от самого субъекта, запаздывающего с рефлексированием.

Интересно отметить два момента. Первый: как одно из измерений внутреннего, волитивное противостоит когнитивному измерению внутреннего. Это противопоставление связано прежде всего с тем, что волитивность гораздо более энергетична, чем когнитивность, что выражается в том, что, говоря строго феноменологически, волитивный акт несовместим с актом знания в данной ситуации в

данное время в данном месте. Более того, волевитивный акт субъекта очень часто отменяет, делает несущественным все предшествовавшее ему знание о данной ситуации. Второй момент: любой волевитивный акт объективно, то есть с точки зрения постороннего наблюдателя, а не рефлексирующего субъекта, ограничивает свободу выбора субъекта, число решений, которые он мог бы принять в последующее за этим актом время.

Здесь я не могу не сослаться на Артура Шопенгауэра, который считал, что воля направлена не только против знания и сознания, но и против воли ее носителя. К этому я бы добавил, что волевитивность входит во внутреннее по определению, возможно, даже являясь «сущностью» внутреннего (я заключаю сущность в кавычки, поскольку в самом начале главы оговорил, что внутреннее и внешнее не являются онтологическими понятиями). Волевитивность может быть приписана внешнему только как другому внутреннему. Когда Отто Бисмарк говорил, что политическая борьба — это борьба воли, то он, будучи человеком весьма высокого уровня рефлексивности, имел в виду, что любое внешнее ему в политической борьбе либо готово идти на риск, то есть на принятие неожиданных волевых решений, либо, по крайней мере, обладает потенциалом такой готовности. Но любой риск — политический, военный, экономический — является лишь одним из случаев акта воли.

Рассуждая таким образом, я предвижу опасность сведения всего внутреннего к волевитивному. Тем не менее, именно говоря о политике, такая редукция может оказаться ситуационно оправданной. Здесь необходимо уточнение: степень значения волевитивного аспекта внутреннего находится в прямой зависимости от степени динамичности наличных политических ситуаций. В этой связи весьма курьезным будет пример нынешней войны в Ираке. Начатая, безусловно, волевым решением американской администрации и рассчитанная на то, что она будет проходить в режиме высокой динамики — смены одних военных ситуаций другими, динамики, требующей все новых и новых волевых актов, эта война очень скоро перешла в полустатиче-

скую, рутинную фазу, практически исключаящую волевитивную активность военного и политического руководства Америки.

ВНУТРЕННЕЕ / ВНЕШНЕЕ

ВВЕДЕНИЕ НАМИ ПОНЯТИЙ ВНУТРЕННЕГО и внешнего оказывается в противоречии с общим каждодневным употреблением этих слов в обыденной культурной речи и в средствах массовой информации. Во всех банальных случаях типа: «это — наше внутреннее дело», «это — внутреннее дело России» и т. д., внешнее подразумевается в его чисто формальном, юридическом и т. д. смысле, как слово, чисто оппозиционное внутреннему и не имеющее своего собственного содержания. Когда выше мы характеризовали внешнее как другое внутреннее, то имелся в виду совершенно другой контекст, контекст политической философии. Однако сейчас в этой нашей разработке мы оказываемся в ситуации, когда эти понятия становятся понятиями политики корпоративного управления и, соответственно, нуждаются в дополнительных характеристиках и определениях.

Отмечу три момента, которые мне кажутся наиболее важными в этом контексте, но при этом постоянно имея в виду, что любая внешняя по отношению к корпоративному управлению инстанция будет продолжать употреблять эти понятия в их обыденном смысле.

Первое. Государство всегда является основным внешним для корпоративного управления. Здесь очень важно, что это обстоятельство рассматривается обеими сторонами как исторически установившийся порядок вещей. На самом деле, конечно, здесь речь идет о крайне устойчивой психологической установке, которая очень часто не соответствует реальному положению вещей в политической ситуации. По существу «внешность» здесь скорее обозначает штамп реакции, чем является исходным элементом в рефлексии субъекта политического управления над образом политического действия этого субъекта. Я думаю, что отмена или, по крайней мере, изменение штампа «государство, как всегда, по определению — внешнее»

является одним из самых необходимых шагов в политической рефлексии корпоративного управления.

Второе. Аналогичным образом государство в лице его субъектов, от правительства до местной администрации, рассматривает пространство корпоративного управления по определению как свое внутреннее. Это, разумеется, также давно стало устойчивым клише, штампом политической рефлексии субъектов государства в отношении корпоративного управления. Но тут есть одно весьма важное различие: в отношении отмены или изменения штампов корпоративное управление, несомненно, обладает гораздо большей гибкостью и большими ресурсами динамики, поэтому оно должно быть первым в реализации возможных изменений в этом направлении.

Третье. Однако в отношении «внешнего / внутреннего» политические рефлексии субъектов государства и корпоративного управления асимметричны и обладают различным содержанием. В рефлексии субъектов государственного управления практически все, что оказывается в сфере их рефлексии, является внутренним. И это внутреннее рефлексивируется как однородное, политически гомогенное. Или скажем так: все, что «объявляется» внутренним, им же и является. Это особенно ясно выражено в средствах массовой информации. Так, конфликт с ЮКОСом — это такое же внутреннее дело, как конфликт в Чечне. Я думаю, что это не столько логический абсурд, сколько дефект политической рефлексии. В противоположность этому в политической рефлексии корпоративного управления внешнее является неоднородным и четко дифференцированным. Чем более оно дифференцировано, тем политическая рефлексия более адекватна данной политической ситуации.

В контексте приведенных выше рассуждений совершенно иной смысл приобретают чрезвычайно распространенные в обыденной речи выражения «внутренняя политика» и «внешняя политика». В политической рефлексии корпоративного управления внутренняя политика — это прежде всего политика корпоративного управления в целом по отношению к различным субъектам корпоративного

управления. Чтобы было понятнее, можно сравнить такую политику с тем, что называлось в прежнем советском режиме «кадровая политика».

В радикально изменившихся условиях современности внутренняя политика корпоративного управления включает в себя все разнообразие интересов субъектов корпорации и, таким образом, реализуется в пределах всего пространства корпоративного управления. При этом не будем забывать, что, как об этом было сказано в первой главе, пространство корпоративного управления определяется его субъектами, а не наоборот. Не будет преувеличением сказать, что разнообразие субъектов корпоративного управления с вытекающим из него разнообразием интересов — необходимое условие как политического, так и экономического функционирования корпорации как здорового жизнеспособного организма.

Внешняя политика корпоративного управления по необходимости редуцирует, но никак не отменяет этого разнообразия. В порядке абстрактного теоретического предположения я мог бы сказать следующее: одной из основных задач, стоящих перед разумным, политически рефлексивным корпоративным управлением, является минимизация различия между внутренней и внешней политикой. Или, говоря более точно, нейтрализация этого различия. Нейтрализацию в отношении корпорации к внутренней и внешней политике можно себе представить в виде такой ситуации, когда первостепенное значение приобретают такие экономические или политические цели, достижение которых становится гораздо важнее частных конкретных направлений функционирования корпорации.

В конечном счете различие между внутренней и внешней политикой — чисто функциональное. Тогда внешняя политика корпорации будет реализоваться как развитие ее внутренней политики. Интересно заметить, что исторически периоды расцвета наиболее известных мировых корпораций характеризовались именно тенденцией такого рода нейтрализации, а периоды спада, как правило, отмечены усилением различия внутренней и внешней политики. В этой связи инте-

ресно заметить, что нынешняя тенденция к «глобализации» экономики и политики — одно из самых обманчивых понятий современной действительности — на практике привела не к ослаблению, а к усилению различия между внутренней и внешней политикой. Мне вообще кажется, что чем более одинаково современные политики говорят о разных вещах как об одном и том же, тем более эти вещи становятся разными. Хотя, конечно, основной причиной подчеркивания различия между внутренней и внешней политикой является непонимание того факта, что «внешнее» и «внутреннее» — это термины политической рефлексии, а не термины описания конкретной политической ситуации. Переход от рефлексии к дескрипции — это весьма сложная феноменологическая операция, едва ли доступная как современному политику, так и современному бизнесмену. К этому я мог бы добавить, что предельным выражением внутренней политики корпорации является ее, так сказать, политический изоляционизм, а предельным выражением внешней политики — политический экспансионизм. В обоих случаях — именно политический, а не, скажем, экономический или финансовый. Последнее чрезвычайно важно методологически, поскольку в данном рассуждении политика вводится как понятие, более общее по содержанию и более высокое по уровню абстракции, чем экономика.

В то же время я никогда бы не стал утверждать ни универсальность, ни необходимость применения понятий внутреннего и внешнего к любой политической ситуации. Я думаю, что одной из задач корпоративного управления является выбор ситуаций, в оценке которых эти понятия будут необходимы или полезны.

И последнее. Слова «внутреннее» и «внешнее» были заимствованы в середине XVIII века тогда еще совсем молодой, почти не существующей психологией из обыденного языка, из психологии они стали проникать в философию (сначала, конечно, Эммануил Кант и Иоганн Фихте, потом Артур Шопенгауэр и Франц Brentano), откуда они пришли в раннюю политическую философию (прежде всего — Алексис де Токвиль, потом Уильям Джеймс и другие прагматисты;

Макс Вебер по возможности избегал их употребления в качестве научных терминов). Употребление этих слов как терминов политической рефлексии не только методологически оправданно, но и практически удобно, хотя далеко не во всех случаях.

Сейчас невозможно обойти главный методологический вопрос: можно ли говорить о внутреннем и внешнем как о наблюдаемых характеристиках наблюдаемых феноменов политической жизни или они остаются чисто абстрактными терминами с какой-то абстрактной перспективой редукции к ним каких-то свойств и качеств наблюдаемых объектов? Но тогда, естественно, встает другой, более сложный вопрос: возможно ли определить ту позицию наблюдения, с точки зрения которой внешнее и внутреннее становятся терминами описания конкретных политических ситуаций? На этот вопрос я отвечаю так: внешнее и внутреннее в наблюдаемых объектах невозможно наблюдать с внутренней или психологической позиции.

Равным образом будет невозможным и наблюдение их с внешней позиции как феноменологически и логически противопоставленной внутренней. Здесь приходится прибегнуть к позиции, которую я условно называю «позиция внешнего наблюдателя». Эта позиция выступает как методологически привилегированная, потому что она не противостоит ни одной из других позиций, но противостоит всем им вместе взятым. Эта позиция никак не предполагает перенесения наблюдателя из психики и интеллекта вовне. Таковой она изображается разве что в научной фантастике. Здесь важно совсем другое — представление о политике как о сфере наблюдаемой и прогнозируемой человеческой деятельности. Внутреннее и внешнее будут как бы контурами разграничения этой сферы. Именно как человеческая деятельность политика неограничена ни в смысле ее бесконечного расширения за пределы этой сферы («внешнее»), ни вглубь в порядке все большей и большей внутренней сегментации этой сферы («внутреннее»). Как термины описания внутреннее и внешнее устанавливаются внешним наблюдателем в качестве основных структурных элементов этой сферы. Ведь, строго говоря, любая челове-

ская деятельность проходит в рамках уже заданных структур, и сама является изначально структурированной. Тогда «в рамках уже заданных структур» будет в описании внешним, а «изначально структурированной» — внутренним. В таком операциональном определении мы избежим соблазна онтологизации. Только дав такое определение, мы можем возвратиться с внешним и внутренним в политическую рефлексию.

Вместо постскриптума: все сказанное подразумевает, во-первых, необходимость овладения субъектами корпоративного управления хотя бы минимальными способами политической рефлексии, а во-вторых, необходимость использования субъектами корпоративного управления хотя бы минимума языка политической теории. Кажущийся эзотеризм этого языка нисколько не уменьшает эффективности его воздействия на контрагентов и оппонентов субъектов корпоративного управления и способствует эффективности их собственной политической рефлексии.

Глава пятая

ЗАМЕЧАНИЯ О ЛИЧНОСТИ В ПОЛИТИЧЕСКОЙ ФИЛОСОФИИ

С НАЧАЛА О ПРЕДМЕТЕ. Здесь будет говориться о личности с точки зрения политической философии. Но почему политическая философия, а, скажем, не экономическая? (Мы уже говорили о том, что пространство корпоративного управления исключает политическую идеологию, как, впрочем, религиозную и какую угодно другую.) Только самые наивные и малообразованные наши современники еще могут думать о какой-то специфически экономической философии типа экономического марксизма или теории свободного рынка. Ведь даже классическая политэкономия уже давно отпала как метод и способ теоретического мышления о реальной экономике. Те, кто как попугаи повторяют пошлости об «экономике либерализма», забывают, что слово «либерализм» — термин политической философии, не имеющий экономического смысла. Кто знает, может быть, будущее за пока неизвестной нам антропологической философией, которая в своей трактовке отношений людей в сфере экономики будет исходить из аксиом, более общих и фундаментальных, чем политические. Заметим, что сегодня корпорация является господствующей формой экономических отношений (именно экономических, а не производственных, как в классической политэкономии). Отношения же субъектов корпоративного управления оста-

ются по преимуществу политическими. Но это только частный случай необходимости политической философии.

Эта глава будет стоять особняком, поскольку личность как понятие и феномен занимает совершенно особое положение как в философии вообще, так, в первую очередь, и в политической философии. С этой особости положения личности мы и начинаем.

ПОНЯТИЕ ЛИЧНОСТИ

НАИБОЛЕЕ СУЩЕСТВЕННЫМ МОМЕНТОМ этой особости личности, моментом, чрезвычайно трудно поддающимся феноменологическому анализу, является то, что понятие личности по своему содержанию одновременно и уже и шире, чем понятие субъекта политического действия. На первый взгляд, — шире, разумеется, шире, потому что в ее нормальном повседневном понимании личность может быть субъектом каких угодно или скольких угодно действий и родов деятельности. Но здесь надо учесть, что политическое действие является элементом структурной деятельностной целостности, включающей в себя не только внешне наблюдаемую и уже актуализированную политическую деятельность, но и все сопутствующие ей и связанные с ней когнитивные, психологические и идеологические моменты. Именно с учетом этих моментов личность здесь будет рассматриваться как особый случай субъекта политического действия или даже как отдельный подкласс класса политических действующих лиц.

И тут неизбежно последует обычное возражение: чтобы кому-то быть личностью в политике, экономике, бизнесе, культуре, ему надо сначала быть личностью вообще, личностью самому по себе. Но в том-то и дело, что, говоря о личности в любой мыслимой области деятельности, мы должны будем исключить все «сначала» и все «самому по себе». Потому что личность в нашем рассуждении всегда будет являться — и как феномен, и как понятие — вторичной, производной. Вторичной, производной — от чего? От ситуации, в на-

шем случае — от политической ситуации. Дуализм личности и ситуации несомненен и продолжает быть общим местом контекста любого рассуждения о любой деятельности. Здесь я не произвольно выбираю политический контекст, а считаю его наиболее показательным, демонстративным для понимания личности в ее отношении к ситуации. Показательным и демонстративным именно потому, что в политике любое высказывание не только становится, но и уже является политическим действием. И в этом смысле фраза Джорджа Вашингтона: «Я воюю — и это моя политика» и фраза Бенджамина Франклина: «Я философствую — и это моя политика» несколько не противоречат друг другу, ибо принадлежат одной и той же политической ситуации, в которой действовали, говорили и мыслили обе эти личности.

ЛИЧНОСТЬ И СИТУАЦИЯ

ОДНАКО ОТНОШЕНИЕ ЛИЧНОСТИ и ситуации обладает своей собственной структурной сложностью — и только в рамках этой структуры мы можем говорить о политической личности в ее отличии от субъекта политического действия. Отмечу четыре основных признака этой структуры, условно называемой нами «ситуация / личность».

Первый признак. Личность здесь выступает как такой и только такой субъект политической деятельности, который отмечает данную ситуацию не просто как особую, но как особую для него самого, как его или, даже лучше, как свою ситуацию. При этом не имеет значения, была ли эта ситуация уже отмечена другим или другими субъектами политической деятельности, поскольку здесь эта отмеченность является не только внешней — декларируемой и демонстрируемой, но и внутренней, связанной с эмоцией, волей и мышлением данного субъекта политического действия. Иначе говоря, отмечая данную ситуацию, он отмечает и себя в ней. Добавим к этому, что тем самым он объективно отделяет себя от всех остальных участников данной ситуации.

Второй признак. При этом субъект политического действия отождествляет себя с этой ситуацией, но делает это, опять же, своим единственным образом, другим, чем образы отождествления с этой ситуацией любых других ее участников или посторонних лиц. Добавим в порядке оговорки, что и другие участники этой ситуации или ее посторонние наблюдатели могут следовать за ним в его отождествлении с данной ситуацией и считать его как бы «личностью в данной ситуации».

Третий признак. Тогда предельным случаем сказанного выше может явиться обратное отождествление субъектом политического действия этой ситуации, то есть отождествление ее с самим собой. В этом случае субъект политического действия как субъективно, в своих мыслях и намерениях, так и объективно, в своих поступках и высказываниях, будет отрицать свою вторичность и производность в отношении ситуации, а иногда и прямо утверждать свою первичность как ее создателя, инициатора или, по крайней мере, «первого осмыслителя».

Четвертый признак претендует на большую объективность и тем самым оказывается наиболее феноменологически трудным для исследования посторонним наблюдателем. В этом случае субъект политического действия является (или полагает себя, но, заметим, здесь «или» никак не обозначает того, что одно исключает другое!) постоянно действующим фактором в воспроизведении и продолжении данной ситуации во времени. Это, однако, оказывается теснейше связанным с объективным хронологически временем существования данной ситуации, которая в некоторых случаях просто не может полностью реализоваться из-за недостатка времени. Тогда в принципе можно было бы даже говорить о необходимой соразмерности времени существования ситуации со временем жизни или активности субъекта политического (или любого иного) действия. Приведу три наиболее ярких примера совпадения времени ситуации со временем жизни личности. Первый пример: ситуация возникновения физики и жизнь Галилео Галилея. Второй пример: ситу-

ация возникновения химии и жизнь Майкла Фарадея. Третий пример: ситуация китайской революции и жизнь Мао Цзэдуна. Во всех трех случаях совмещение личности и ситуации во времени оказывается весьма точным, хотя в последнем не будет преувеличением сказать, что личность пережила свою ситуацию лет на десять.

Таким образом, мы могли бы в общем представить вопрос соотношения личности и ситуации. Здесь, однако, следует понять, что никакой простой логической операции дедуктивного выведения личности из ситуации нет и быть не может. Равным образом методологически бессмысленной была бы попытка элементарной феноменологической редукции личности к ситуации. Личность является прежде всего сложнейшим (сложнейшим — в смысле составляющих ее элементов и определяющих ее структуру параметров) психосоциальным феноменом, который в реальной политической действительности дан нам всегда в синхронной связи с ситуацией. При таком подходе личность может явиться «полем», точнее — исходным местом для проб, поисков и экспериментов в политической интуиции исследователя. Теперь мы можем перейти к некоторым интуициям относительно личности в политической философии.

ИНТУИЦИЯ

ПЕРВАЯ ИНТУИЦИЯ БУДЕТ ИМЕТЬ ФОРМУ феноменологической оговорки. Наше представление о личности, основанное на повседневном восприятии личности вместе с повседневным языком, охватывающим всю сумму смыслов, значений и контекстов, где личность характеризуется или описывается, является синтетическим и апостериорным. Ни в философии вообще, ни в политической философии в частности пока не существует ни аксиом личности, ни правил вывода из таких аксиом. К этому можно добавить, что, буквально начиная с первых текстов, где личность фигурирует как логически выделенное понятие, и до текстов наступившего XXI века, личность всегда оказывается в своего рода «междисциплинарном простран-

стве». Сначала — между теологией и философией, затем — между философией и психологией, сегодня — между психологией, социологией и политической философией. Я думаю, что именно в политической философии личность может обрести свою, пусть пока пробную, феноменологию. Но для того чтобы это случилось, необходимо выполнение одного важнейшего условия, к чему по существу и сводится первая интуиция относительно личности: чтобы понимать личность, нужно безжалостно отбросить не только всю сумму ее повседневных пониманий, но и весь комплекс наших собственных субъективных (эмоциональных, волевых и т. д.) установок в отношении личности. Ибо наша субъективность не может быть ни основанием для феноменологической редукции, ни местом рождения новых интуиций относительно личности.

Вторая интуиция. Феномен личности в политической философии не может рассматриваться вне корреляции с контингентом субъектов политического действия. Здесь следует заметить, что корреляция личности с этим контингентом имеет совсем другой характер, чем ее соотношение с политической ситуацией. Дело в том, что политическая ситуация может возникать, спонтанно или целенаправленно, совершенно не политическим образом, в принципе, каким угодно — в порядке нарастания и аккумуляции порою совершенно незначительных изменений (флуктуаций) экономического, культурного либо чисто психологического характера.

Политический контингент не может возникнуть спонтанно и неполитически. Его формирование требует времени, исчисляемого в периодах политической истории, но, прежде всего, в сменяющихся поколениях. Это время — время трансляции и коммуникации политических принципов, убеждений и образов политического действия. Более того, это время — время воспитания, культивирования политического субъекта на основе этих принципов и образов. Здесь важно подчеркнуть самостоятельное значение времени, потому что история дает нам немало примеров, когда были налицо, казалось бы, все условия для формирования политического контингента, кото-

рый, однако, не возник только потому, что не хватало времени для реализации этих условий. Это, конечно, крайне упрощенная схема генерации контингента субъектов политического действия, при отсутствии которого политической личности появиться трудно или невозможно.

Этот контингент я (вместе с Аленом Бадиу и другими так называемыми новейшими французскими философами-онтологами) условно называю «политическое мы». Именно «мы», а не «вы» и не «они», потому что в любом политическом действии необходима автореферентность, возобновляемое обращение политического субъекта к самому себе как к члену политического контингента. Заметим, этот контингент может быть реальным или воображаемым, многочисленным или состоящим из двух субъектов, гомогенным или разнородным социально, идеологически или даже политически. «Мы» здесь — символ политического контингента. Особенно интересно то обстоятельство, что политическая личность и политический контингент находятся в отношении символического взаимоиспользования, и это взаимоиспользование реализуется только посредством «мы».

Контингент превращает ту или иную политическую личность в конкретный символ своего «мы», а политическая личность использует то же самое «мы» как символ того мира, в котором разворачивается его политическая деятельность. В конце концов, не так уж неправ все тот же Бадиу, когда утверждает, что коммунизм как политический феномен умер не тогда, когда умерли его «символические личности» (Ленин, Троцкий, Мао и т. д.), и уж совсем не тогда, когда развалилась советская империя, а тогда, когда полностью исчезло «мы» коммунистической политики. Все это можно было бы переформулировать, сказав, что только в «мы» контингента субъектов политического действия политическая личность обретает свое символическое измерение. Без этого измерения невозможно говорить о личности ни в политике, ни в экономике, ни в культуре. Заметим в этой связи, что достаточно вульгаризированное понятие «харизматичности» элементарно редуцируется к символизму политиче-

ского «мы», в отсутствие которого (или которых — «мы» может быть несколько) никакой субъект политического действия не может стать политическим деятелем.

Третья интуиция — об историческом измерении личности. Все равно, о какой истории идет речь — истории страны, фирмы, семьи или мира. Здесь решающим является следующий момент. Когда мы говорили о личности в ее отношении к ситуации, то отметили, что личность апроприрует¹ ситуацию, делает ее своей собственной. Аналогичным образом мы могли бы сказать, что политическая личность апроприрует историю. И не только в узком смысле историю как время существования политического контингента или сколь угодно затянутой политической ситуации, а как историю вообще, в данном случае политическую историю, которая превращается в «предысторию» его собственной политической деятельности. Любопытно заметить, что такое до сих пор имеющее весьма широкое хождение выражение, как «историческая личность», является, по существу, метафорой исторического измерения личности. Здесь методологически крайне важно отметить, что говорить об этом измерении можно только тогда, когда существует историческое мышление или историзм как общий признак апперцепции, присущей не только данному политическому контингенту, но и данной культуре в целом.

МОДАЛЬНОСТИ ЛИЧНОСТИ

ТЕПЕРЬ ПЕРЕХОЖУ К ТОМУ, что я условно называю модальностями личности в политической философии. Понятие модальности вводится мною, поскольку я не считаю возможным реальный философский разговор об онтологии личности. Возможно, разумеется, сформулировать аксиоматическим образом какие-то онтологические условия введения личности в философствование, но как самостоя-

¹ Апроприация (лат.), присвоение, завладение. — *Примеч. ред.*

тельное философское понятие, если не говорить о теологии, личность не нуждается в этих онтологических или онтологизированных условиях введения. Поэтому вводимое сейчас понятие модальности личности следует рассматривать как чисто операциональное. Или, говоря совсем попросту, модальность фигурирует здесь как способ понимания личности теми лицами (в данном случае — субъектами политического действия), которые совпадают с личностью в месте и времени своей политической деятельности. Здесь необходимо сделать оговорку, что и сама личность, о которой идет речь, является одним из этих лиц. Но модальность — не только образ апперцепции¹ личности, но и способ рефлексии о личности для тех, кто ее апперцептирует. Понятие модальности предполагает рефлексии о личности, уже свершившейся, или, во всяком случае, принципиально возможной. Тогда саморефлексия личности будет мною полагаться частным случаем личностной рефлексии вообще. Говоря о личности, я выделяю три основные модальности.

Первая модальность — когнитивная. Личность воспринимается как субъект особого знания, особого в двух смыслах: она знает не то, что другие, и не так, как другие. Эта «особость» знания личности имеет два аспекта — относительный и абсолютный. В относительном аспекте личность может знать больше, глубже или точнее, чем другие, но в общем ее знание сопоставимо и сравнимо со знанием других. В абсолютном аспекте личность воспринимается (и нередко самовоспринимается) как субъект, знающий истину — в принципе, все равно о чем: о себе, о тебе, о ситуации, о мире. Именно знание такой истины имел в виду Карл Маркс, когда говорил: «Я творю суть истории и воздаю каждому должное», или Жак Лакан, сказавший, открывая свой восьмой семинар: «Запомните, начиная с первого слова этого семинара, все, что я говорю, есть истина — полная и

¹ Апперцепция, по Лейбницу «активное самосознание монады», обеспечивает переход перцепции (пассивного восприятия) в сознание. По Канту А. — логическое «единство, посредством которого все данное в наглядном представлении многообразии объединяется в понятие объекта». — *Примеч. ред.*

абсолютная». Заметьте, это совсем не курьез, ибо и Маркс, и Лакан, каждый в своей аудитории, обращались к лицам, уже воспринимавшим их как личностей, обладающих особым знанием. И где бы ни находился субъект особого знания — в штаб-квартире избирательной кампании, в генеральном штабе армии, в ученом совете университета, в офисе банка или в своей собственной семье — он является для окружающих не только носителем своего особого знания, но и, по крайней мере в данный момент и в данном месте, его единственным воплощением и выразителем. Более того, в апперцепции данной личности окружающими ее людьми обычно происходит то, что я назвал бы эпистемологическим «сдвигом». Субъекты политического действия хотя и продолжают считать знание личности особым, но, вместе с тем, начинают включать и себя самих в это знание как участвующих в нем, как разделяющих его с личностью. Тогда знание в их восприятии превращается из знания «о том, что есть» в знание, «которое само есть». Иначе говоря, знание о любом факте или событии приобретает силу самого этого факта или события или превышает ее. Я думаю, что здесь лежит одна из разгадок секрета магии личности. Но ведь случаются и ошибки. Я думаю, что одним из весьма курьезных последствий развития когнитивной модальности личности является перевод этих ошибок из субъективности знания в объективность действительности. Одним из наиболее тривиальных объяснений ошибки тогда будет — «что ж, так и должно было случиться, ибо ошибка здесь не в знании, а в природе вещей». Другим подобного рода объяснением будет, что «знание по своей собственной природе включает в себя ошибку». В обоих случаях ошибка объективируется.

Вторая модальность личности — конативная. Воспринимаемая в этой модальности личность является носителем, воплощением или выразителем особой энергии изменения. Здесь слово «энергия» лучше понимать как интенсивность и напряжение воли и желания прервать обычный, рутинный порядок жизни, деятельности и мышления. Личность в этой модальности прерывает продолжающуюся ситуацию,

заменяет ее другой, то есть можно было бы сказать, что она является генератором ситуации как в позитивном, так и негативном смысле этого слова. Здесь, однако, конативность выходит за пределы отношения личности к ситуации, о чем говорилось в начале этой главы. Теперь личность воспринимается уже как активная причина изменения людей — в нашем случае субъектов политического действия — как фактор смены их психических стереотипов и изменения их сознания. Можно было бы пойти дальше и сказать, что в своей конативной модальности она «борется» с психизмом людей, стремится его редуцировать к осознанию данной ситуации, данной эпохи, данной политической ситуации. В предельном случае конативная модальность личности может рассматриваться не только как способность личности видеть другого человека «другими глазами», но и как способность к активному личному (эмоциональному, волевому и т. д.) отношению к другому человеку как к уже измененному самой этой личностью.

Третья модальность — этическая. Эта модальность представляется наиболее сложной для объяснения, прежде всего в силу установленного нами выше запрета рассматривать понятие личности в порядке редукции повседневного восприятия и повседневного языка, но есть и другая причина. Дело в том, что любое понимание этики — от вульгарного и синтетического до философского и аналитического — невозможно без сформулированных или подразумеваемых первичных аксиом, которые как по своему содержанию, так и по правилам их применения в теории и практике окажутся лежащими за пределами политической философии и любой другой нерелигиозной и нетеологизированной философии. Апперцепция личности по необходимости будет в себя включать самые различные и нередко противоречащие друг другу этические моменты. Наиболее фундаментальным моментом здесь является то, что личность — разумеется, речь идет о восприятии феномена личности, хотя это не может не затронуть и логико-семантического анализа личности как понятия — нам всегда дана в ее принципиальной положительной, отрицательной или нейтральной оценке. Здесь аксиология личности

может оказаться за скобками ее действительного восприятия в конкретных политических ситуациях.

Самый поверхностный критический анализ идеологии XX века — анализ, до сих пор не реализованный в политической философии, — показывает неприложимость этических критериев к оценке какой бы то ни было идеологической системы, включая и те случаи, когда система открыто декларирует неприменимость к ней этики. Это само по себе чрезвычайно любопытно. Я думаю, что именно это обстоятельство определило двойственность, господствующую в отношении к личности в трех наиболее сильно выраженных политических идеологиях — коммунизме, фашизме и «усредненном» глобальном либерализме. Я умышленно не упоминаю в этой связи политическую идеологию анархизма, не ставшую еще целиком политической идеологией психоанализа, и до сих локальную политическую идеологию клерикального фундаментализма.

Начну с политической идеологии коммунизма. Здесь теория личности, во всяком случае в ее исторической ретроспективе, сводилась к роли личности в истории, которая могла быть либо положительной, либо отрицательной. Интересно, что в этом вопросе коммунистическая идеология полностью придерживалась классических критериев этики. Но будет интересно вспомнить и о том, что в своих утопических истоках (которые оказали очень сильное влияние на Карла Маркса, Владимира Ленина и Георгия Плеханова) эта идеология относилась к личности решительно отрицательно. Перелом в отношении к личности произошел в сталинистской и маоистской версиях коммунистической идеологии, где выделяется специальный подкласс личностей, как бы воплощающих в себе этику эпохи, страны или класса и таким образом не подлежащих этическим оценкам.

Фашистская политическая идеология (во всяком случае в ее нацистской версии) относилась к личности абсолютно отрицательно.

В политической идеологии глобального либерализма личность выступает как этически «слабоположительная». В этом смысле она контрастирует с «сильноположительной» личностью классической

протестантской этики. Не будет преувеличением сказать, что этическая модальность личности претерпела значительные изменения в первой половине XX века под влиянием развивающихся экономических политических философий, начиная с кейнсианства. Настоящий период времени, с моей точки зрения, характеризуется — и это важнейший момент в современном мировоззрении вообще — эквивалентностью субъекта экономического действия субъекту политического действия. Последствием этого, хотя это не более чем гипотеза, неизбежно явится развитие идеи этически нейтральной личности.

Но, разумеется, главным вопросом, связанным с этической модальностью личности, является вопрос о свободе личности, в первую очередь — свободе от ограничений, налагаемых на личность данной ситуацией. Однако говорить об этой условной и относительной свободе личности можно только с двумя серьезными оговорками. Первая — это освобождение является фактом самосознания личности и нисколько не нарушает его тождественности данной ситуации. То есть личность остается в данной ситуации, но освобождается от ее этики, в то время как этика других субъектов политического действия остается ситуативной. Вторая оговорка: личность этически независима от данной ситуации только в той мере, в какой она в своем самосознании и политическом действии готова к изменению данной ситуации и переходу к следующей.

Отсюда, я думаю, берет свое происхождение уже давно ставшая мифической идея о том, что у личности якобы нет этики. При этом следует учесть еще одно важнейшее обстоятельство, а именно, что не только в любой политической идеологии, но и в любой практической политике могут быть свои этические аксиомы. И здесь задачей политической личности будет корректировка этих аксиом в рамках каждой изменившейся или новой политической ситуации. Все это, конечно, не может не произвести впечатления этического релятивизма, если не сказать цинизма, в отношении политической личности. На самом деле это не так, потому что этика политической личности существует только постольку, поскольку эта личность продол-

жают восприниматься другими как этическая личность в их смысле, хотя эта личность в своем самосознании может полагать эту этику только ее собственной. Поэтому более подходящим будет назвать личность в этой модальности не этическим релятивистом или циником, а этически автономным субъектом. И наконец, я мог бы сказать, что в политической философии этическая автономность личности эквивалентна ее этической нейтральности.

В заключение — одно общее соображение. Моя трактовка личности в политической философии или личности в отличие от субъекта политического действия вообще не является, говоря философски, ни классической, ни не классической, и вот почему. Невозможно сослаться ни на одну философскую трактовку личности как на классическую. Если говорить о личности как термине и понятии политической (или в такой же мере экономической) философии, то это понятие, которое ждет своей перетрактовки в будущем. Я думаю, что предварительным условием принципиально новой интерпретации личности будет решительный отказ от привычных оппозиций, таких как общее / особенное, нормальное / исключительное, и прежде всего, конечно, статистически редкое / статистически частое, а это, в свою очередь, вызовет необходимость какой-то новой аксиоматики.

Глава шестая

ЗНАНИЕ И ПОНИМАНИЕ В ЯЗЫКЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

МАЛО КТО ИЗ УПОТРЕБЛЯЮЩИХ каждодневно эти слова знает, что их соотношение по смыслу или, как любил говорить Г.П. Щедровицкий, по содержанию является одной из самых важных и интересных проблем в практике современной политики и экономики. Разумеется, самым трудным, тем, что более всего мешает разрешению этой проблемы, будет именно каждодневность употребления этих понятий просто как слов обыденного языка; оттого-то и элементарная рефлексия над «знанием» и «пониманием» заставит нас с самого начала обратиться к вещам, не входящим в содержание этих понятий.

Я думаю, что первым шагом в решении этой проблемы будет попытка представить себе понимание как какое-то знание, но дополнительное к уже имеющемуся. В современном информационном потоке объем обрушивающегося на нас знания таков, что основной задачей становится не столько увеличение общего объема поступающей информации, сколько создание механизмов ограничения, фильтровки и отбора этой информации. Именно такого рода функции возможно реализовать в понимании.

ЗНАНИЕ И ПОНИМАНИЕ

ДЛЯ ЭТОГО СНАЧАЛА ВВОДИТСЯ ОСОБЫЙ МЕТАКОНЦЕПТ — ситуация знания, то есть конкретная человеческая ситуация, в которой знание получается, приобретает и используется субъектом определенной политической, экономической, производственной, научной или какой угодно другой деятельности, более того, ситуация, уже определенная самим этим субъектом в терминах его интенций, целей и мотиваций. Тогда мы можем себе представить понимание как знание об этой ситуации, как своего рода второе знание, дополнительное к знанию, получаемому в этой ситуации. Сейчас попробуем описать некоторые общие черты понимания как дополнительного знания.

Первое и, пожалуй, самое главное. В общем, в принципе (только так, потому что возможны исключения), к пониманию едва ли возможно прийти извне, явиться из другой ситуации в данную в общем потоке информации. В этом смысле понимание может рассматриваться эпистемологически, как, по преимуществу, более субъективное и более закрытое (в рамках данной ситуации), чем знание.

Здесь важна оговорка. То, что мы называем субъективным в контексте нашей проблемы, никак не сводится ни к психологии субъекта данной ситуации, ни к особенностям его мышления и языка; скорее речь здесь может идти об особом содержании его мышления (опять же, никак не сводимом к психологии), которое может определять ситуацию. Именно такое содержание будет здесь условно обозначаться словом «субъективность». Закрытость для нас будет означать крайнюю трудность или невозможность внешнего знания таких субъективных содержаний мышления, хотя бы потому, что в каждой ситуации может иметься бесконечное множество таких содержаний. В качестве крайнего примера приведу высказывание замечательного русского шахматиста Владимира Симагина (который, кажется, послужил прототипом для набоковского Лужина): «А что если целью моей игры будет не выигрыш, а создание самой изы-

сканной партии в истории шахмат? Представьте, как трудно будет моему противнику со мной играть». (В литературе отмечено, что такого рода интенция была не чужда Михаилу Ботвиннику и Боби Фишеру.) В этом случае понимание ситуации знания включает в себя «необычное» содержание мышления субъекта ситуации, и эта необычность является чрезвычайно сильным фактором закрытости ситуации.

Второе: в понимании ситуации знания понимающему — будь то субъект данной ситуации или субъект ситуации, внешней по отношению к данной, — необходимо исходить из предпосылки уникальности данной ситуации, по крайней мере в момент или в течение времени получения знания субъектом данной ситуации. Эта предпосылка уникальности остается в силе и при том, что «объективно» данная ситуация может представляться типичной или стандартной. Выводом из этой предпосылки явится то, что всякое полученное знание в следующий после получения момент будет уже знанием, включенным в данную ситуацию, являющимся ее частью или элементом. Иначе говоря, при таком понимании и полученное знание также становится своего рода уникальным. Сказанное попросту иллюстрирует тот факт, что в отличие от знания понимание является не только более субъективным и закрытым, но и гораздо менее общим и стандартным.

Третье: понимание по необходимости включает в себя знание времени, диахронический, исторический аспект ситуации получения знания. Это — момент чрезвычайной важности. Ситуация предстает понимающему не как сумма событий, фактов и личностей, из которых ситуация складывается на данный момент, а как временной ряд событий, фактов и личностей, конечным результатом которого является данная ситуация. В этом смысле ситуация знания может быть вполне сравнимой с «ситуацией науки». Когда Эдмунд Гуссерль говорил в «Кризисе европейской науки», что наука есть история науки, то он имел в виду, что непонимание науки как ее, этой науки, происхождения и есть основная черта кризиса современной науки.

Более того, понимание временной глубины ситуации знания необходимо для открытия перспективы изменения и развития данной ситуации в будущем. Говоря строго феноменологически, настоящее данной ситуации не понимаемо, ни одна ситуация знания не может быть понята только в ее настоящем. Мгновенным может быть факт сообщения или получения информации, но в тот момент, когда эта информация становится знанием, включенным в ту или иную ситуацию, само это знание становится временным и историческим.

Четвертое: в отличие от знания понимание является в принципе ориентированным на субъект. Уточним, речь сейчас идет не о какой-то общей, размытой антропологической ориентации, а о том, что понимание есть знание, направленное на конкретного субъекта знания; субъекта, который, может быть, мгновение назад не был субъектом только что полученного им знания, но теперь им стал; он теперь как бы в фокусе ситуации знания, более чем само полученное им знание.

ЭПИСТЕМОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПОНИМАНИЯ

ТЕПЕРЬ ПЕРЕЙДЕМ К ЭПИСТЕМОЛОГИЧЕСКОМУ аспекту понимания. Здесь очень важно с самого начала отметить, что понимание, во всяком случае в терминах кантовского подхода к нему, безусловно, относится к понятиям практического разума. В нашем случае оказывается необходимым введение двух элементарных онтологических понятий, без которых обсуждение самой проблемы понимания оказалось бы невозможным, — знания и ситуации. Они-то, собственно говоря, и являются осью нашего рассмотрения этой проблемы. Тогда на основании этих элементарных онтологий станет возможным исследование таких трех важнейших аспектов понимания, как психологического, этического и социологического, которые методологически ясно выводятся из введенных онтологий знания и ситуации.

Психологический аспект понимания труден прежде всего тем, что он как бы всегда подразумевается описанным и разъясненным.

Я думаю, что именно это подразумевание психологии субъекта является основным препятствием к нашему пониманию понимания. Более того, речь идет не только о каких-то индивидуальных психологических особенностях субъекта ситуации знания, но и о каких-то более общих психологических чертах, которыми отмечены микро- или макросоциумы людей. Было бы, конечно, рискованным утверждать, что каждая ситуация получения знания обладает своими психологическими характеристиками, поэтому лучше будет исходить из каких-то более общих и «слабых» предпосылок.

Здесь, опять же, следует избегать двух крайностей. Одной крайностью будет приписывание каждой отдельной меняющейся ситуации своего типа реакции на полученное знание, а другой — идея о том, что всякое знание не только предполагает, но и определяет тип и характер психологической реакции на его получение. Добавим, что каждое поступающее знание в принципе создает «поле напряжения» в ситуации получения этого знания. Напряжение между моментом, условно назовем его «психологический момент», когда знание еще не поступило, и моментом, когда оно уже оказалось воспринятым, не говоря уже о том, что это напряжение может быть разной степени интенсивности и длительности. Последнее будет зависеть также и от внутренней интенции самого знания, проявляющейся в характере (и, опять же, интенсивности и длительности) коммуникации этого знания. В общем же речь идет о том, что всякая коммуникация знания в своей интенции, сознательно или неосознанно, ориентирована на те или иные психологические эффекты его получения.

Здесь будет особенно важным отметить тот банальнейший факт, что в тысячах и миллионах коммуникаций знания никакого нового знания вообще не содержится, и психологический эффект достигается многократным повторением и усилением интенсивности данной коммуникации знания. Как когда-то любил говорить один из главных газетных магнатов Великобритании лорд Бивербрук: «Не сообщайте им ничего нового, лучше всего они воспринимают то, что и так давно знают». Более того, парадоксальной крайностью такого

феномена будет случай, когда в сообщении не содержится вообще никакого знания — ни старого, ни нового, и психологическое напряжение создается за счет посылки какого-то общего бессодержательного знака того знания, которое может или могло бы быть коммуницированным.

Таким образом, можно себе представить какое-то неисчислимое множество психологических режимов (паника, напряженное ожидание, экстаз, разочарование, острый интерес, потеря интереса), на которые упадет данное отправляемое знание. Понимание предполагает выбор и отбор таких психологических режимов, которые являются наиболее типичными или ожидаемыми для данной ситуации. Важно отметить класс психологических режимов восприятия знания, который характеризуется постоянной привычкой получать знание и настроенностью на его получение даже в тех случаях, когда объективно субъект ситуации не нуждается в получении знания, когда он уже давно перегружен, перенасыщен полученным знанием и когда новое знание скорее затруднит его функционирование в данной ситуации.

Здесь будет важным отметить еще один момент. Весьма часто субъект ситуации стремится к получению такого знания, которое хотя бы на коротком отрезке функционирования данного субъекта останется исключительно его собственным знанием, не распространится за пределы его ситуации. Именно этот психологический момент зачастую вызывает то, что американцы называют «кризис секретности информации». Если знание, которое ты хочешь получить, должно быть обязательно только твоим, то для тебя постепенно становится невозможным отбор полученной тобой информации по объективной значимости этой информации. Тогда поле напряжения, о котором мы только что говорили, одновременно оказывается и полем напряжения между полюсами объективности получаемого знания (или объективности, заключающейся в интенции его коммуницирования) и психологической субъективностью получателя этого знания. Разумеется, с одной стороны, был прав Готфрид Лейбниц,

который говорил, что знание всегда принадлежит тому, кто хочет им владеть, но, с другой стороны — как это утверждалось во всех психологиях развития первой половины XX века, — эти актуальные или потенциальные получатели знания оказываются самыми разными психологически и их невозможно разделить на желающих и не желающих получить знание. И в этом, как оказывается, причина многочисленных кризисов и неразрешимых проблем современного образования. Иными словами, психология будет здесь не только важным аспектом понимания, но и одновременно важным препятствием к нему.

ЭТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПОНИМАНИЯ

ЭТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПОНИМАНИЯ является наименее отрефлексируемым, осознанным и (не оттого ли?) наиболее загадочным. Легче всего, наверное, было бы начать рассмотрение этого аспекта с обращения к классической европейской философской идее о практике, как об одной из возможных (и по сию пору модных) онтологий философской мысли XX века. Это оправдано хотя бы и тем, что понимание всегда гораздо более аксиологично, чем знание. Но здесь важнее другое. Не будет большим философским риском сказать, что если мы договоримся считать понимание нашей точкой отсчета и исходной позицией в отношении к знанию вообще, то знание окажется по преимуществу неэтичным, лежащим за пределами применения этических критериев. Только тогда будет возможно говорить о практике как о каком-то идеальном поле применения знания, знания, которое само может оказаться либо этическим, либо неэтичным, либо, опять же, лежащим за пределами этических оценок. Это, однако, может нас подвести к мысли о том, что в отличие от знания понимание в его практической реализации будет не только аксиологически, но и этически определенным, иначе говоря, останется в сфере применения этических критериев. Или, как любил говорить Мераб Мамардашвили, понимание ситуации слишком часто оказывает

ся не только двусмысленным, но и двусмысленно дурным, слишком часто оно смахивает на какую-то круговую поруку знающих, которые используют знание только в своих собственных целях.

Я думаю, что решение Мамардашвили в отношении этики понимания слишком односторонне, слишком ситуационно ограничено. Мне кажется, что знание не может всегда претендовать на абсолютный этический приоритет, но в то же время и понимание не остается этически одним и тем же в отношении к знанию. В этой связи я бы даже сказал, что этическое различие между ними нередко определяется временем. Понимание по преимуществу кратковременно, потому что ограничено временными рамками ситуации знания, ситуации, которую понимание понимает. Временем знания является, сколь бы ни банально это звучало, время человеческой истории. Но если мы возвращаемся к конкретным ситуациям коммуникации, получения и использования в практике данного знания, то оказывается, что знание настолько связано с разнообразием этих ситуаций, что когда они исчезают, уходит из оборота само то или иное знание. Поэтому отождествлять время знания с историей можно, пожалуй, только в порядке метафоры. И это не может быть иначе, потому что если знание также является и практикой, то понимание является практикой по преимуществу.

В этическом аспекте понимание более всего раскрывает себя как особая направленность сознания, или, выражаясь феноменологически, особый тип интенциональности. Понимание направлено на внутреннюю прагматику ситуации, то есть на то, что происходит здесь, у меня, со мной, с нами, когда какое-то знание уже коммуницируется или только что получено. Именно в центростремительности понимания сознание обнаруживает себя как этическое. Ведь само по себе действие — не этично. Оно становится этичным только в осознании своих образов действия, то есть в практике, а она является этической по определению. Ведь как философское понятие практика — это никак не применение теории к жизни или к какому угодно виду социального действия, экономике, политике, культуре.

Считать так будет не только методологической ошибкой, но и непростительной пошлостью, потому что практика — не сумма действий, а прежде всего способ осознания образов действия, которые следуют или, точнее, могли бы следовать из данной теории или вообще из любого полученного знания, не обязательно теоретически сформулированного. При таком подходе мы можем рассматривать понимание в качестве одного из основных модусов практики.

Отсюда с необходимостью вытекает недостаточность рассмотрения любого знания только с точки зрения той или иной системы ценностей. Этика — это не аксиология. Более того, она нередко вступает в противоречие с аксиологией. Г.П. Щедровицкий в своей в высшей степени оригинальной и пока единственной деятельности методологии сознательно отвлеклся от этики, что, по моему мнению, явилось главным недостатком его подхода. В этой связи замечу, что любая ценностная этика оказывается недостаточной или ошибочной, будь то этика «чистого научного знания», марксистская этика, христианская или мусульманская.

И наконец, заметим, что именно в своем этическом аспекте понимание выступает как знание ситуации в ее исторической конкретности. Выше мной уже было отмечено, что ситуация знания имеет свою временную глубину, свое прошлое. Практика здесь может явиться случаем «обратного» усвоения субъектом ситуации знания истории данной ситуации. Не замечательно ли, что сегодняшний феномен «исторического нигилизма» является, по существу, откровенной капитуляцией понимания перед давно уже ставшей нереальной идеей абсолютного, объективного знания, лишенного как своей психологической субъективности, так и истории своего происхождения.

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПОНИМАНИЯ

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПОНИМАНИЯ представляет собой особую и неблагоприятную тему. Дело в том, что понимание до сих

пор не выделено в качестве самостоятельной эпистемологической категории. Бездна работ посвящена социологии научного знания, социологии медицины и других частных наук, что, конечно, исторически связано с тем, что понимание оказалось вытесненным как бы в сферу «полной субъективности» и, таким образом, не может быть объектом научного знания. Разумеется, есть исключения и, я бы даже сказал, «прорывы» к философской интерпретации понимания. Здесь позволю себе важную оговорку. Вводя понимание в качестве дополнительного к знанию, я никак не настаиваю на универсальности понимания. Напротив, для меня понимание важно в первую очередь как возможность какой-то другой, еще философски не освоенной позиции в отношении к знанию как некой основной онтологии.

Приступая к обсуждению социологического аспекта понимания, я сначала предупреждаю, что здесь речь не будет идти о традиционных классификациях социального и социальности, по крайней мере в их общепринятом и общедоступном виде. Выделяю шесть важнейших моментов.

Первый момент. Каждая конкретная ситуация знания предполагает наличие определенного контингента знающих, который уже существует и существовал до получения данного знания, иначе говоря, контингента субъектов ситуации знания (в качестве особого случая мы можем иметь дело и с одним субъектом). И в этом смысле можно было бы условно говорить о каком-то социуме, какой-то пока еще не определенной единице социальности, которую мы будем отождествлять с данной ситуацией знания. Здесь, я думаю, было бы предпочтительнее понятие и термин «интерсубъективность», введенный в начале XX века Эдмундом Гуссерлем. Но, что особенно важно, в нашей трактовке понимания интерсубъективность будет фигурировать как общая черта ситуации знания. Разумеется, мы можем себе представить ее как качество, проявляемое в масштабах социума, макросоциума и микросоциума. Но главным здесь остается сама ситуация как форма интерсубъективности. Попытаемся расшифровать эту категорию с философской позиции, которую мы уже

определили как «позицию понимания». Тогда интерсубъективность будет означать одновременную направленность сознания субъекта ситуации и на знание, и на других субъектов этой ситуации.

Второй момент социологического аспекта понимания я бы условно назвал объективным. Он представляется объективным только потому, что определяется содержанием получаемого знания и характером коммуникации этого знания. В этом случае задачей понимания будет установить, грубо говоря, масштаб социального эффекта получаемого знания в отношении субъектов ситуации. Или можно было бы даже сказать, что знание здесь явится основным фактором, формирующим социум данной ситуации. Тогда содержание знания будет в самом себе нести все социальные последствия коммуникации этого знания для данной ситуации.

В истории имеется бесчисленное количество примеров, иллюстрирующих этот момент. В самом грубом виде сказанное выше можно было бы выразить так: содержание знания определяет, будет ли это знание получено всеми, несколькими людьми, одним человеком или никем. Для удобства рассмотрения мы здесь отвлечемся от первого и последнего случаев, хотя методологически они остаются чрезвычайно важными. Итак, в этом моменте социологического аспекта понимания мы всегда будем иметь дело с ситуациями знания, форма и масштаб социальности которых только еще будут определены получением данного знания. Здесь важно отметить, что весьма часто знание поступает не как содержание. Должно пройти какое-то время (от мгновения до столетий), чтобы оно актуализировалось как содержание, или, попросту говоря, стало содержанием. Теперь добавим к этому, что, в принципе, мы можем говорить о понимании как знании ситуации знания только в тех случаях, когда социальность в различных формах интерсубъективности внутри ситуации знания уже определилась. Иначе говоря — и это крайне важно помнить, — пониманием здесь будет не только знание о конкретном содержании знания, но и знание о конкретных людях, субъектах данной ситуации, и о конкретных формах их социального взаимодействия.

Третий момент социологического аспекта я бы условно назвал «чисто историческим», в его противопоставлении второму моменту. Развивая то, что было сказано о первом моменте, мы могли бы считать, что всякая ситуация знания возникает и формируется в уже существовавших социальных контекстах, что, разумеется, прямо связано с историческими формами разделения труда и тем, что я называю разделением знания, которое и есть важнейшая сторона разделения труда. Здесь не надо бояться марксистских ассоциаций, с одной стороны, но, с другой — необходимо постоянно иметь в виду, что с позиции понимания труд и деятельность являются двумя совершенно разными феноменами.

Для нас сейчас важнее всего то, что разделение знания, о котором я неоднократно говорил в предыдущих главах, предполагает, что любая возникающая, возникающая или могущая возникнуть ситуация знания оказывается всегда уже включенной в конкретный исторический контекст. В таком контексте субъекты любой ситуации знания будут по необходимости членами других, уже исторически сложившихся социумов, макросоциумов и микросоциумов «знающих субъектов». И в отношении этих, назовем их условно «историческими», социумов социальность любой конкретной ситуации знания и формы интерсубъективности этой ситуации всегда будут выступать как нечто новое, требующее осознания и переосознания ее субъектами в смысле «старого» и установленного разделения знания. Не будет преувеличением сказать, что нынешнее время — конец XX — начало XXI веков — характеризуется не только и не столько пресловутым «усреднением» знания, сколько его крайней диффузностью, а также размытостью границ между различными социальными единицами, отличающимися друг от друга как по уровню знания вообще, так и по возможности включения в ту или иную конкретную ситуацию знания.

Приведу три примера, в отношении которых существует достаточно убедительная статистика, чтобы о них можно было говорить как об «исторических». («Историческим» я здесь называю не то, что

уже вошло в академический предмет истории, а то, что по своему содержанию и значимости может оказаться историей для любого человека, который направит свое сознание на любой факт человеческого существования как на исторический объект.)

- Англия: 95% грамотности; 16% верующих христиан (пяти номинаций, от квакеров до католиков); 22% взрослого населения обладает специальными техническими и другими знаниями. Из 2000 опрошенных на вопрос, что такое христианство, сколько-нибудь элементарно и связно смогли ответить 6%, на такой же вопрос относительно ислама ответили 2%. Добавим к этому, что практически все опрошенные окончили хотя какую-то среднюю школу, большинство из них училось в одном классе с мусульманами и представителями других нехристианских религий.
- Сирия: 85% грамотности; 88% верующих мусульман; из 3000 опрошенных (французская статистика пятнадцатилетней давности) на элементарный вопрос о господствующей религии — исламе смогли ответить 4%, о христианстве — 1%.
- Россия: поголовная грамотность; из 2000 опрошенных в возрасте от 20 до 40 лет (1998 год) специальными или техническими знаниями (подтвержденными теми или иными дипломами) обладало 80%; на элементарный вопрос о христианстве внятно смогли ответить 4%, на такой же вопрос об исламе (это было время чеченской войны) — менее 1%.

Я привожу эту статистику только для того, чтобы показать, что в нынешнем разделении знания общее массовое знание полностью утрачивает свою структурированность не только в отношении разделения знания, но и в отношении социальной структуризации субъектов знания.

Обращусь к собственному опыту. На основании моих бесед с представителями различных социальных единиц (как микро-, так и макросоциальных), предполагающих одновременно и высокий уровень специального знания, и по крайней мере нормальный уровень общего знания, я пришел к определенному выводу: то, что этих лю-

дей объединяет друг с другом в порядке их интересубъективных связей в различных ситуациях знания, это не столько разделяемое ими знание каких-то конкретных вещей, сколько незнание ими всего остального. Приводить статистику здесь было бы наивно, скажу только, что из 40 специалистов высокого класса — от банкиров и крупных бизнесменов до профессоров университетов — ответить на вопрос о христианстве (а также об иудаизме, когда опрошенные были евреями) смогли пять человек, а об исламе — двое.

Заметьте, это не шутка, а важнейший симптом. Добавлю к этому, что именно для таких людей — от юных рекрутов до пожилых бизнесменов — социально определяющим является прежде всего их включенность только в какую-то данную конкретную ситуацию знания, будь то знание политики, экономики, финансов или положения крупнейших фармацевтических фирм на бирже. Для меня этот факт является прежде всего историческим, то есть вытекающим из предшествующего состояния разделения знания, и являющимся в то же время важнейшим симптомом будущих возможных социологических структур. Замечу, опять же не в шутку, что социальное структурирование происходит не только на основании различных ситуаций знания, но и на основании различий в ситуациях незнания.

Четвертый момент социологического аспекта понимания знания приобретает особенное значение в период, когда насыщенность или перенасыщенность информацией не только осознана на уровне специального знания, но и непосредственно и практически ощущается как важнейший фактор формирования самых различных ситуаций знания. Этот момент заключается в том, что в восприятии знания как содержания истинность данного знания (предупреждаю, что истинность ни в коем случае не стоит смешивать с объективностью, что нас в данном случае не касается) неуклонно теряет свою значимость. Причем это относится не только к тому, несет ли в себе данное знание какую-то общую истину, частным случаем которой оно является, но и к той зачастую практической конкретности, которую эта истина выражает. В этом случае пониманию приходится пе-

реориентироваться на какие-то не только чисто практические черты в восприятии знания, но и на субъективность (прежде всего в психологическом и социально-социологическом смысле) субъектов ситуации знания.

Пятый момент социологического аспекта понимания знания сводится к тому, что ситуации знания все более и более проявляют тенденцию к сужению, минимизации социума знающих. Здесь, перефразируя Макса Шеллера, можно было бы сказать, что ситуации знания все более и более поляризуются между ситуациями, субъектами которых оказываются буквально все («весь город», «вся страна», «весь радио- и телесвязанный мир»), и ситуациями, субъектами которых являются очень немногие.

Шестой момент. Наконец, если говорить о социологическом аспекте понимания в его перспективе, то я бы рискнул предположить, что важнейшую роль здесь будет играть не столько развитие и пролиферация конкретных ситуаций знания и связанных с ними микро- и макросоциумов знающих субъектов, сколько появление нового типа ситуаций, в которых важнейшую роль будет играть выработка и развитие знания изнутри самих этих ситуаций, знания, генерируемого субъектами ситуации знания. Разумеется, здесь не только должна будет уменьшиться роль внешней коммуникации знания, но и уменьшится значимость самого феномена коммуникации, а это неизбежно приведет к утере ценности знания как коммуницируемого знания. Не исключено, что одним из возможных следствий этого будет увеличение значимости некоммуницируемого рефлексивного знания.

**КЛУБНЫЕ
ВСТРЕЧИ**

На заседании выступили:

Олег Борисович Алексеев — заместитель генерального директора по корпоративной политике ЗАО «РЕНОВА»;

Александр Гиреевич Анисимов — заместитель директора департамента по связям с государственными и общественными организациями нефтегазовой компании ИТЕРА;

Давид Хуршудович Вартанян — заместитель директора департамента энергетического строительства ЗАО «КЭС»;

Андрей Георгиевич Косолапов — генеральный директор компании «ДЕК»;

Татьяна Юрьевна Кузнецова — доцент кафедры управления информационными ресурсами Государственного университета — Высшей школы экономики;

Владимир Вячеславович Малявин — директор Института изучения России Тамкангского университета (Тайвань).

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ И КОРПОРАЦИЯ

7 июля 2004 года

Ведущий: Олег Игоревич Генисаретский

Олег Игоревич Генисаретский. Позвольте вам представить Владимира Вячеславовича Малявина, в настоящее время — директора Института изучения России Тамкангского университета из Тайваня. Владимир Вячеславович — известный китаист, автор множества переводов и собственных книг, широко известных и в России, и далеко за ее пределами. Большая честь для меня, что он согласился выступить у нас на тему, которую сам обозначил как «Предприниматель и корпорация». Я не стал задавать лишних вопросов уважаемому мэтру... Что такое «и» в этом названии, я более-менее соображаю, а вот по поводу двух других существительных проявил не свойственное себе целомудрие и не стал особо расспрашивать, потому что он это нам сейчас сам все изложит.

Я предлагаю такой регламент нашего заседания: сначала Владимир Малявин говорит свою речь, затем мы задаем вопросы. Наш оратор обладает удивительной способностью развивать свою мысль в произвольно заданном направлении, и вы это сами скоро почувствуете. И в заключение, я надеюсь, мы обменяемся некоторыми суждениями. В частности, по поводу того, что наше заседание в этом сезоне последнее, мы вернемся к работе клуба уже в сентябре. Тогда нас будут ждать разные обновления, поскольку в жанровом разно-

образии клуба появится несколько новых единиц, в частности, выездные заседания в разных «землях» нашей необъятной Родины.

Итак, Владимир Вячеславович, вам слово.

Владимир Вячеславович Малявин. Добрый день, уважаемые господа. Мне очень приятно выступать здесь, примерно половину присутствующих я знаю лично, и мне эти люди чрезвычайно симпатичны. Из этого, перефразируя Сократа, я могу заключить, что и остальные присутствующие здесь для меня должны быть столь же приятны и любезны, как и те, которых я знаю.

Сегодня я хотел бы поговорить об оправдании предпринимательской деятельности. Мой главный тезис, который я хотел бы высказать с самого начала, состоит в том, что предпринимательская деятельность представляет собой некий вестник, флагман еще только зарождающегося, не проявленного, я бы сказал, подводного континента жизни. Или, точнее сказать, новой социальности, ожидающей нас в следующем, если позволительно мыслить такими глобальными категориями, миллениуме.

Мне даже иногда кажется, что если возможно новое рождение романа в будущем, то это будет роман о предпринимателе. О его жизненной позиции, о его становлении. В этой связи я хотел бы оговориться, почему в заголовке доклада стоит слово «корпорация». Я почитаю принципы корпоративности, принципы корпорации, в этом смысле, как новой формы грядущей социальности. Вы можете возразить мне: но ведь предприниматель, корпорация — совершенно разные срезы реальности. Они вообще-то почти несовместимы. Отношение предпринимателя к корпорации напоминает отношение полководца к рати. Если воины видят насквозь своего полководца, он не может быть стратегом.

Полководец, учитель, предприниматель должны оставаться непрозрачными для своих подчиненных или той формы общности, которую они возглавляют. Да, конечно, здесь есть противоречие, на него я отвечаю очень просто, и это тоже один из главных тезисов моего сегодняшнего выступления: социальность, то, что объединяет

людей, есть реальность, уходящая за пределы доступного критической рефлексии. Этот тезис хорошо ужился на Западе, но пока еще редко применяем к конкретным аспектам жизни, в том числе в жизни предпринимательства как такового.

Я хочу вам указать на книгу Мориса Бланшо «Сообщество любящих»¹. Это заглавие, к сожалению, переведено на русский язык как «Сообщество любовников», что совершенно неверно. Вот эта темная бездна новой социальности, которая выступает как предел нашего общения, чистая общительность как предел всех сообщений, и есть, по-моему, то, что составляет «секрет» предпринимательства.

Давайте посмотрим, какие выводы первоначально мы можем сделать из такого угла рассмотрения темы. Опять-таки, я позволю себе обратиться к некоторым популярным на Западе авторам. Вот один из столпов Силиконовой Долины, Эдуард Макратин пишет о том, что секрет предпринимательства состоит не в том, чтобы противодействовать или препятствовать хаосу, а в том, чтобы создавать хаос. Хаос как социум — малопонятное еще явление для нас. Тот же Макратин делает акцент на том, что ни в коем случае нельзя держаться за старые достижения и вообще секрет успеха предпринимателя, как всем хорошо известно, состоит в умении выискивать новые возможности и разрабатывать их.

Еще одна книга, очень известная во Франции и Штатах, — Болтански и Чапелло «Новый дух капитализма»². В ней речь идет о том, что секрет предпринимателя или оправдание его деятельности состоит, собственно, не в предметном знании, а в умении двигаться и налаживать связи в мире, или, как я говорю, быть средством и средой человеческой общительности. Авторы этого рода, говоря о предпринимательстве, употребляют такие глаголы, как «танцевать», «скользить», «маневрировать» и так далее.

¹ Бланшо М. Неопишемое сообщество. — М.: МФФ, 1998; Бланшо М. Последний человек. — Спб.: Азбука — Кн. клуб «Терра», 1997.

² Boltanski Luc, Chiapella Eve. Le nouvel esprit du capitalisme. Gallimard, 1999.

Они обращаются с призывом не собирать камни, а разбрасывать их. Не копить свои состояния, а умело ими манипулировать, рассеивая их в пространстве. Разумеется, к этому пристегивается вся тематика, касающаяся сетевых сообществ. Вот небольшая цитата из книги Болтански и Чапелло о том, что такое умение быть. «Оно состоит в том, — пишут авторы, — чтобы делать акцент на многозначности, на гибкости использования людей и предметов, на способности учиться и приспособливаться к новым функциям, а не во владении теми или иными умениями и обладании той или иной квалификацией».

Мы получаем образ человека, если довести его до логического предела, напоминающего античного Протея. Это человек, который не имеет устойчивого лица, может быть, он вообще не имеет общественного лица. Это человек, способный постоянно видоизменяться, он внезапно возникает, выявляется, выныривает из океана хаоса, создавая некую сцепку, встречу в нашей жизни. И так же внезапно исчезает или приобретает новый облик.

Вот эта тематика меня и интересует. Потому что в моей личной жизни она для меня тесно связана с представлениями о внутренней духовной дисциплине, с одной стороны, и с этической позицией — с другой. Мне хотелось бы показать, что этот новый угол рассмотрения отнюдь не исключает ни духовное измерение, даже понимаемое в традиционном смысле, ни тем более этическое отношение к жизни. Он не только не отрицает, но даже и властно заставляет нас принимать и то и другое. Короче говоря, в этом единственное наше спасение в современном мире.

Посмотрите на жизнь в России, как я ее понимаю. Наверное, главная проблема в том, что отсутствует субъект действия. Много пишут о том, как важно своевременно действовать. Я вижу в этом перерисовку старого извечного ужаса: «что делать?». Однако никто не осмеливается ставить этот вопрос прямо, как он ставился когда-то. И только ли оттого, что сам по себе вопрос звучит анекдотически избито? Боюсь, что нет. Дело в том, что мы подсознательно чувствуем,

что сейчас нет такого делателя, который взял бы на себя ответственность быть субъектом исторических преобразований.

Я думаю, вы легко это спроецируете на политическую ситуацию в России и отчасти экономическую. Но эта вещь не специфически российская. Это всемирная ситуация, предъявляющая нам вызовы, на которые мы еще не можем ответить. Да, она вселяет в нас неуверенность, она учит нас принимать риск, и главное, она ведь не позволяет нам найти точки опоры вне той виртуальной, представленной нам реальности телекоммуникации, которая и составляет реальность современной политики.

Как быть в этой ситуации? Я лично подозреваю, что то представление о жизнедеятельности предпринимателя, которое я только что очертил, не просто домысел тех или иных авторов, а настоятельная потребность современной жизни. Мы не владем в достаточной мере языком, который позволяет описать эту ситуацию. Но такой язык, мне кажется, можно найти. Я хотел бы сегодня представить некоторые соображения на этот счет и хочу напомнить вам, что в данном случае можно было бы отослать интересующихся к моей последней статье в журнале «Эксперт» в апреле этого года, которая названа редакцией журнала «Труднодостижимая тупость»¹.

Когда мы говорим о новом состоянии предпринимательства, которое выражает новый тип социальности, мы должны ответить на вопрос: с каким субъектом мы имеем дело? Давайте вспомним, что современность начиналась с того (и это нам хорошо известно из школьных учебников), что на историческую сцену вышла буржуазия, которая предъявила ценности свободы, равенства, братства и личной идентичности свободного человека. В этом был ее большой вклад в самосознание человечества. Но все дело в том, что то же буржуазное сознание приняло в качестве всеобщего эквивалента деньги. И личная идентичность могла быть выражаема только опо-

¹ Малявин В. Труднодостижимая тупость // Эксперт, 2004, апрель. См. также Малявин В. Китай управляемый: старый добрый менеджмент. — М.: Европа, 2005.

средованно через этот всеобщий эквивалент, который начисто стирает с человека печать всякой индивидуальности, превращая его в товар. Это мы тоже очень хорошо знаем.

Вот это внутреннее, очень болезненное противоречие современности в классическом ее виде, на мой взгляд, так и не было разрешено. Но оно было очень важным двигателем прогресса, если можно так выразиться, современного состояния, и через развитие техники, которое воспроизводило это противоречие в своем социальном бытии, привело нас к состоянию позднего, нынешнего модерна.

В чем состоит его суть? Классический модерн — статичен, он наследник классической мысли, оперирующий параллелизмом понятия и вещей, опирающийся на логоцентрическое видение мира. Но в точке слияния понятия и вещи эта логика отказывается работать. Мы получаем новую ситуацию, появляются новые ценности, которые важнее оппозиции субъекта и объекта. Но оказалось, что мир техники теперь приобретает вид виртуальный, это мир телекоммуникаций. И он сам устанавливает критерии истинности. В нем истина — это то, что показано. Здесь истинность сливается, как ни странно, с прекрасным, красивым. Это такой мир эстетического детерминизма и даже, точнее, эстетизированного нигилизма техники, в котором все явное — благо, прекрасно и правильно, пусть даже оно отвратительно с точки зрения тех или иных, может быть, нравственных соображений традиционного свойства.

Таков потолок «жидкой современности», как часто говорят на Западе. То есть была «твердая современность», теперь «жидкая современность», в которой все прошлые понятия растаяли в потоке хаоса. И само общество стало аморфным, и мы это отлично знаем: после «бархатных революций» в Европе моментально испарились гражданские организации. Как заметил английский социолог Зигмунд Бауман, современное общество «трудно представить».

Что в этой ситуации предъявляет нам вызов? Мы сталкиваемся с новой познавательной парадигмой, в которой отсутствует оппозиция понятия — вещи, субъекта — объекта, духа — материи и тому

подобного. Мы сталкиваемся с тем, что нам дана просто «таковость» бытия. «Таковость» отсылает только к себе, она не имеет никаких внешних критериев. Вот эта «таковость» или то, что так приходит, соответствует, как вы понимаете, абсолютному мгновению.

Это и есть современный мир — остановившееся мгновение, ужасное и прекрасное одновременно. Когда, кстати, время становится пространственным, приобретает пространственные черты, в ЭВМ на дисплее и во многих других формах. Мир стал бездонным мгновением. В рамках этого мгновения не существует никаких реальных оппозиций. Здесь сила дается нам в отсутствие собственно силы.

Сама природа техники меняется. Техника классической современности, будь то двигатель внутреннего сгорания или атомная электростанция, стоит на принципе взрыва и укрощении, использовании этих взрывов. Техника электронная стоит на принципе скорости или перепада давлений между нулем и единицей, то есть на замкнутом круговороте этой силы, в которой ноль и единица взаимно замещают друг друга вплоть до полной неразличимости.

Итак, это мгновение, которое наполнено внутренним динамизмом, не улавливаемой критической рефлексией. Это внутренняя динамика круговорота, в котором все уже было или еще не началось, где все только вечно начинается, дает нам чистый аффект, ту лаву эротической чувственности, которая, к ужасу сегодняшних моралистов, заполняет нашу жизнь от рекламы до экранов телевизоров. Вообще, эта увлеченность желанием и всевозможными «машинами желания» есть точное отражение чистого аффекта, из которого проистекает, вообще-то говоря, сознание и духовная дисциплина.

Мгновение бесконечно быстрого движения силы, которое, как только мы захотим его воплотить, убегает в другое. И сила дается нам в рассеивании. В этой ситуации мы не можем обрести точку опоры вне этого момента, как это ни парадоксально. Поэтому в политике возникает странная ситуация: никто ничего не запрещает, а опротестовать невозможно. Но мы понимаем, что сила где-то есть.

Я сказал о том, что «таковость» стоит не на оппозиции сущности явления, знака, вещи и тому подобного, а на принципе самоподобия. В ней все только подобного себе, причем безупречно подобно. Вот такой мир вездесущей кажимости, в котором отпадает вопрос о «первоистоке». Тема, кстати, поднятая впервые Фридрихом Ницше, который говорил о том, что мир есть копия утраченного оригинала.

Итак, в парадигме самоподобия существует только тело, это уже китайская парадигма: тело, тень, свет, первосвет. Но не образ — первообраз. А свет — первосвет. И тот и другой отсутствуют. Мы вообще рассуждаем о вещах отсутствующих, не являющихся методологическими сущностями, как это ни парадоксально. Что реально в таком случае? Я отвечаю: реальность сцепления, общительность подобного с подобным, каковая есть чистый аффект. В этом смысле желание есть вестник бесконечности в человеке. Если оно не субъективно, оно есть чистейшее выражение жизненной магмы, которая наполняет нас.

Генисаретский. Вы здорово «подвесили» нас в этой точке. Теперь хорошо бы из нее взглянуть назад, в глубь опознанной вами новой, но темной социальности. И посмотреть на нас оттуда.

Малявин. Позвольте ответить примером из повседневной жизни. Китайские бизнесмены вообще не ведут графика встреч. Вещь немыслимая даже среди профессоров на Западе, которые всегда носят с собой органайзеры, записывают на неделю-две вперед встречи. А как китайцы между собой договариваются? Теперь есть мобильный телефон, вот они и говорят: «Давай встретимся, позвони мне через пять минут, я сейчас должен выяснить». Потом еще через десять минут и так далее. Здесь существует только мимолетная встреча, контакт, который, может, конечно, перерасти и в контракт из контакта. Нечто вроде вспышки молнии в грозном небе. Атмосфера заряжена — и разряжается молнией. Когда, почему? Мы не знаем. Здесь царствует абсолютный случай, то есть прямой спутник того мгновения, о котором мы сейчас говорим, и ничего другого нет. Но заметьте, пожалуйста, это не просто каприз. Ведь каждый из них

выгадывает, если можно так выразиться, наиболее удобный для себя момент встречи. В этот момент он может иметь наибольшие шансы стать победителем. Ведь речь идет о структуре мгновения, где есть внутренняя глубина и своя иерархия, которая обязательно в каждый такой момент сцепления проявляет себя.

Каждая наша встреча определяет победившего и побежденного. Наш момент — это момент стратегического действия в этой ситуации. Это проявление определенной стратегии. Каково же китайское общество в этом смысле? Не имеет никакого значения, какое оно. Да, конечно, этому соответствует родовой социум в том смысле, что каждый индивид в Китае мыслит себя — сейчас больше бессознательно — как представителя родовой жизни, в которую в каждый момент жизни он должен вернуться и постоянно возвращается. Вот такое возвратное движение вверх к родовому избыточному началу бытия.

Деловые контакты воспроизводят такого рода структуры родового и индивидуального бытия. Эти контакты, кроме того, воспроизводят отношения бизнеса и политической элиты. Есть коммунистическая партия, которая распределяет разного рода привилегии. Эти контакты на 70–80% означают выстраивание отношений между чиновниками и предпринимателями. Бизнесмен с чиновником в Китае всегда ходят парой. Это первое. И второе — они находят общий язык в единстве плотского ощущения. Вот этого самого желания, чистого аффекта, наполняющего живую плоть. Это тот общий знаменатель, в котором все люди, старые, малые, больные, здоровые, язвенники и трезвенники абсолютно равны, как в бане, между собой. Гигантская индустрия всяких саун, массажных кабинетов, ресторанов и т. д. обслуживает их, добиваясь их животноравного состояния, в котором происходит живое общение вечносущего мгновения общительности. Девушка из массажного кабинета в данном случае выступает всеобщим эквивалентом этого поля посредования. Так что китайцев объединяют не идеи и даже не дела, а тела. Это почти буквальная цитата из китайских источников. Мыслить мы можем по-

разному, а вот удовольствия мы получаем одинаковые и всегда через тело, конечно. Вот такое странное соединение ультрасовременного подхода к жизни с ультраархаическим.

Вот еще пример. Рассказ Чжуан Цзы о даосском учителе Ху-цзы, к которому являлся некий прорицатель, который, заметьте, определял будущее. Этаким инженер человеческих душ, который угадывал судьбы людей с помощью некоего знания. Приходил он к учителю четыре раза, а тот являлся ему каждый раз в новом виде: то предстанет ему непрозрачным, и прорицатель думает, что учитель скоро умрет; потом явился прозрачным, как небо, потом явится совсем каким-то глубоким, а на четвертый раз колдун убежал от него без оглядки. И вот учитель разъясняет: «На сей раз я показал ему свой изначальный образ (в данном случае «образ», но это еще древний текст, еще не отработанная терминология). Каким я был до того, как вышел из своей первоизданной цельности (вот этого самоподобия). Я предстал перед ним пустым, неосязуемо податливым, ему было невдомек, кто и что я такое. Ему почудилось, что он падает в бездну, вот он и убежал». Смотрите, пожалуйста, какая глубина открывается в этом бесконечном ритуале самоподобия, кажимости. Способность человека предстать другим перед нами и есть источник ужаса. Это нам хорошо понятно и знакомо.

Так вот предприниматель в данном случае, как в этом странном рассказе, не имеет идентичности, и он не может быть ни отрефлексирован, ни определен. Поэтому он всегда предстает как иное, как что-то другое. Поэтому предприниматель никогда не будет иметь своего общественного лица, своей, так сказать, общественной позиции. Что стоит за этим?

Один из комментаторов, очень авторитетный, отмечает: «Учитель еще не вышел из своего первоизданного бытия». Колдуну было показано родовое бытие, а тот ничего не увидел, точнее, он увидел непроглядную бездну и, конечно, испугался.

Когда учитель говорит: «Не выйти ли из этого состояния», то это означает: жить совершенно естественно, «жить как все». Как заметил один комментатор, это состояние, когда «чиновники правят, зе-

млепашцы пашут, законы сами исполняются, ритуалы сами претворяются, каждый доволен небесной глубиной в себе и все». Это анонимная стихия повседневной жизни, забытье, которое настигает нас в этот момент.

Генисаретский. Господа, обратим внимание на тот поворот мысли, который Владимир Вячеславович на наших глазах только что событием своей речи инсценировал.

Вы хорошо знаете, что в нашем общественном сознании (даже в социологически продвинутом), а тем более в прессе, корпоративные реальности странным образом противопоставляются всем прочим социальным, публичным и частным реальностям.словно корпорации образуют какой-то отдельный от всего остального общества мир. А где-то отдельно от него гнездятся людские сообщества — местные, этнокультурные или профессиональные. А еще где-то есть семьи, личности и так далее, и тому подобное.

И получается, что, с одной стороны, корпоративный мир как таковой маргинализирован, вытолкнут за пределы общественного внимания. А с другой — составляющие его компании признаются «мгучими», многое определяющими в нашей жизни. В свое время Анна Ахматова так сказала про Застенок (то есть про ГУЛАГ), что он хочет быть всемогущим, но невидимым, определять все, но чтобы про него молчали. Кстати сказать, подобную стратегию маргинализации практикует большинство спецслужб и «спецсообществ».

А что нам показывает Владимир Вячеславович? Он говорит, что здесь, в этой тьме, что нам представляется отдаленной, плохо распознаваемой, прорастают зачатки новой социальной реальности (человеческой общительности и связанности). Что на горизонте корпоративного развития не закат, а, как он выразился, заря: нечто буквально всечеловеческое, влияющее на все стороны общественной жизни. Согласитесь, что это радикально другая перспектива осознания направленности общественного развития.

Это и довольно прозрачный протест против демонизации корпоративного мира. Помните, как Борис Березовский говаривал: «Не

демонизируйте Березовского понапрасну!» И был прав, потому что пресса склонна нагнетать атмосферу демонизма вокруг того, что сначала стоило бы осознать.

И вот наш гость с Дальнего Востока нас пытается уверить, что за нынешней корпоральностью, за самой что ни на есть массовой культурой просматривается обнадеживающая перспектива человеческого развития: обновление социальности. Вот это другая точка зрения, находясь рядом с которой мы с вами оказываемся в интересном, «подвешенном» положении. Но давайте попробуем, следуя своей интуиции, вытащить отсюда что-то для себя достаточно определенное или то, что удовлетворит всечеловеческой миссии предпринимательства и корпоративности.

И второе, на что бы я обратил ваше внимание и о чем тоже стоит порасспрашивать Владимира Вячеславовича, — это первичность аффекта в понимании природы корпоральности. Не знаний, не умений, которые мы склонны называть компетенциями, не мышления, как нас Александр Пятигорский здесь наставлял, а именно аффекта. То есть, по-русски говоря, страсти, страстного помысла, который при своем неправильном развитии приводит к пленению страстью. Но в любой традиционной духовной практике допускалось, что возможное правильное развитие этой «психодрамы». В частности, то самое развитие в сторону кристаллизации новой общительности (нового «мира»), о котором нам намекал господин Малявин.

Мне кажется, здесь уже поставлена узловая точка, от которой можно в обратной перспективе заново посмотреть на интересующий нас вопрос о корпоративном предпринимательстве.

Татьяна Юрьевна Кузнецова. Правильно ли я понимаю, что миссия корпораций в современности, как вы выразились, — нести зачатки всечеловечности?

Малявин. Да. Я, может, и рад был бы ошибиться, но пока не вижу иного пути. Вас это смущает?

Кузнецова. Не то чтобы смущает, но просто такая точка зрения очень неожиданна, поэтому я спросила.

Малявин. Для меня она тоже неожиданна. Во мне это как-то неожиданно всплыло. Я изложил свое видение в статье в «Эксперте». Теперь некоторые люди на форуме этого издания воспринимают то, что я говорю, как заказной материал — вот заказали мне статью о том, чтобы я оправдал предпринимательство. Или, на худой конец, оправдал Китай... Речь не о Китае и даже не о предпринимателе как личности.

Реплика. Если я правильно понимаю вашу терминологию, вы говорите о корпоральности как о новой социальности. Это побочный эффект развития корпораций, особенно транснациональных, или они постепенно начинают осознать, что для них это является важным фактором их внутренней стабильности. Вы могли бы прокомментировать?

Малявин. Ваш вопрос отсылает к материалу обыденной социологии: как относятся корпорации к национальным обществам, традициям и так далее. Я бы хотел уклониться от этой перспективы, честно говоря. У меня пока нет оценки этой реальности с точки зрения деятельности транснациональных корпораций. У меня есть один посыл, за который я держусь: речь идет о неизвестном нам типе социальности, который в известном смысле воспроизводит род и по своей сути не является транснациональной корпорацией, это не столь существенно.

Но думаю, что они действуют, они ведь тоже являются продуктами своего времени. И транснациональные корпорации вообще-то наиболее наглядная форма того, о чем я говорил. Я могу отметить следующие вещи: в этой транснациональной корпорации происходит отказ от тех или иных статичных форм корпоративности. Это первое. Второе: в этих корпорациях можно моментально потерять работу, и вчерашний высокий специалист может быть просто выброшен на улицу. Здесь происходит настолько быстрое техническое, инновационное и социальное развитие, что мы можем сталкиваться с ситуацией, когда человек, держащийся за профессию, просто гибнет, теряет свою нишу. И сама эта корпорация тоже очень

быстро изменяется. Мы с трудом можем сказать, чем они вообще занимаются.

Генисаретский. Согласитесь, Владимир Вячеславович, что та ситуация, которую вы нам сейчас так красочно обрисовали, исторически не нова. Когда-то, в раннехристианские времена, в самой большой империи того времени, Римской, загрязнилось, что возникает новый тип всечеловеческой корпорации, названной Церковью. И думалось, что когда-нибудь она распространится на весь мир. И до последнего времени многие надеются, что, когда всех перекрестим или всех переобрежем, и наступит всечеловечность.

В XIX веке, с постулированием такой апофатической социальной общности, как пролетариат, и со вменением труду освободительной миссии, многие стали верить в скорый приход социализма — корпоративного строя, где раскроется вся полнота человеческой природы.

Тот факт, что не в первый раз возникают миражи светлого корпоративного будущего, заставляет спросить об историческом масштабе времени: сколько эта тьма социальности еще будет продолжаться, пока всечеловеческое лицо корпоральности начнет проступать явственно?

Потому что загонять нас всех в одно и то же вечно дрящееся мгновение, я бы сказал, несколько негуманно.

Малявин. Вопрос очень хороший, я бы хотел ответить на него.

Генисаретский. Сколько еще мучиться будем?

Малявин. Это будет зависеть от нас, а не от абстрактных сил. Необходимо обратиться к истокам восприятия, то есть внутренним источникам нашего опыта, предваряющим политическую рефлексию. Позвольте процитировать из моей недавней статьи: «Как ни странно, эра информатики с ее маскультурой и пошлыми увеселениями выводит наружу то подполье души и семена опыта, которые прежде были доступны только сознанию бодрствующему, искушенному в деле личного совершенствования. Новый виртуальный мир приучает пользоваться духовной просветленностью».

Нас погружают в следующую стадию внутреннего самопознания, и мы должны научиться пользоваться языком внутреннего опыта. Вот что от нас требуется.

Александр Гиреевич Анисимов. Правильно ли я понял, что речь идет о некоей среде действия?

Малявин. У меня понятие среды складывается так: среда — это середина. Если вы имеете в виду под средой то, что может быть объективированно и опредмечено, то это, конечно, не то. Если мы имеем в виду техническую среду, я вот пишу ручкой по бумаге, в каком-то смысле я не отделен уже от бумаги в тот момент, когда я начинаю писать на ней. Это среда стратегического действия, которую я создаю, и я в ней и через нее побеждаю кого-то, или меня побеждают.

Анисимов. Есть традиции, есть законы...

Генисаретский. Подождите, но ведь ни традиций, ни законов в этой точке зрения пока не предполагается! Тут вокруг нас «хаос шевелится», как говаривал Федор Тютчев, а внутри аффект. Это не мышление, это не деятельность, не все, что вы перечислили.

Анисимов. Благодарю за ответ, мне понятна суть...

Малявин. Поэтому это всечеловеческое. И заметьте, хаос — это тоже чистое самоподобие хаоса вообще-то. Или, по-другому, есть два хаоса: есть первозданный хаос и есть хаос эстетически освобожденной жизни.

Реплика. В плане разбирательства с феноменом предпринимательства... Предприниматель, пребывающий в мире теней, из внутреннего аффекта воспроизводящий нечто, такая вот странная сущность, свободная, вроде бы как явлена нам по факту, говорит: «О, предприниматель, смотрите». Вопрос: возможно ли внутрикорпоративное предпринимательство? Опуская таким образом некую среду, мы попытаемся разобраться, если предприниматель там возможен, то есть такая фрактальность возможна, может, он нам поможет понять, а что это такое, в чем природа?

Малявин. Для меня предпринимательство может быть только внутрикорпоративным, другого не бывает.

Реплика. То есть внутри организации. Но когда мы видим предпринимателей, то непонятно, каким образом вообще очерчены рамки их действий.

Малявин. Я не случайно привел слова учителя Ху-цзы, который является четыре раза в разных видах. Он кто? Это важный момент мифологической природы обсуждаемой реальности. Предприниматель является в неузнаваемом нами виде. Как у Фридриха Ницше: «Мы пребываем в мире людей, пришедших в мир неслышными шагами». Поэтому мы еще не можем определить: а кто, собственно, предприниматель? Да, конечно, мы пользуемся этими словами. Но, боюсь, нам придется очень широко раздвинуть рамки этих понятий. Я же сказал о всечеловечестве, поэтому я говорю о корпоративности, не о корпорации. Поэтому я хочу подчеркнуть одну вещь, я не сказал сразу: если моя жизнь как предпринимателя есть, безусловно, сцепление с другими, то она глубоко этическая. Более того, она также сопряжена и с духовной дисциплиной.

Что такое духовная дисциплина? Прояснение исходного сознания. Проясняя истоки своего духовного опыта, я становлюсь нравственным человеком, и я становлюсь предпринимателем.

Генисаретский. Все-таки нет ничего труднее, чем провести радикальную редукцию приевшихся представлений! Все, что нам сказал господин Малявин, заставляет отказаться от взглядов на корпорацию как на большую организацию, компанию, фирму и так далее, так далее...

Если мы настолько оптимисты, что предполагаем у человека наличие души каждую минуту, то можно было бы сказать, корпоральность — это состояние души. Но это далеко не очевидно, с точки зрения Малявина. И заметьте, ведь он поставил вопрос о языке, о необходимости нащупать какие-то другие формы названия того «темного состояния мира», за которым новая общительность и связанность мира только еще грезится. В этом направлении должна идти наша работа. А пока что мы не знаем своего нового облика, когда еще мы его, этот облик, высмотрим на сцене истории. Он еще только идет.

Малявин. Приходит.

Генисаретский. Приходит. И в этом и состоит великая надежда и радость. И, собственно говоря, мы чем занимаемся? Каждое утро лезем в газеты, слушаем и смотрим новости: а вдруг что-то новое уже появилось, эффективное и ладное?

Малявин. Как говорили дзэн-буддисты: «Когда прозреешь в себе Будду, ты его узнаешь, — это как увидеть отца на людном перекрестке. Вам не надо будет спрашивать, не обознались ли вы».

Суждение. Я подписываюсь под вашим примером с китайцами, которые не имеют оргайзеров, действительно, это так. Позволю себе предположить, что еще есть наши, отечественные бизнесмены, которые пишут в оргайзеры, а поступают как китайцы. В этой связи позволю сделать еще предположение, что наши бизнесмены живут в таком догмате «диалектическое единство противоположностей» в общении с внешней средой. В этом случае западная традиция предпринимательства — это скорее принцип дополнительной темницы воли.

А как себя ощущает китайский предприниматель? В какой формуле? Инь — Ян или что-то еще?

Малявин. Как они себя ощущают? Я отвечу немного кружным путем, можно? Когда говорят о языке, то это прежде всего язык мифологии. В китайском быту он проявляется в следующих формах. Во-первых, это разговор о случаях, городской фольклор. Это к вопросу, как они чувствуют. Китайцы никогда не говорят напрямую о своем... Но такой случай — как афоризм, поднятый до эпической высоты. И смысл афоризма пребывает вне того, что в нем сказано. Итак, разговоры о случаях: кто-то внезапно разбогател, внезапно разорился или внезапно наладил связь с чиновником. Но о чем идет речь по существу? Сергей Борисович Чернышев однажды мне напомнил про рассказ советского писателя-фантаста о двух боксерах. Я говорил о скорости, да? Так вот, два боксера, которые побеждают за счет скорости. Кто быстрее ударит, тот победит. И вот они начинают соревноваться в скорости удара. Развивать скорость удара, но

их тяжба не имеет конца. На самом деле перед нами просто переиначенный софизм про Ахиллеса и черепаху. Такие вещи совершенно непонятны китайцам. Дело в том, что Инь и Ян вырастают из среды. Это к вопросу по поводу среды. Они побеждают потому, что вы начинаете действовать. Если вы Инь, то я Ян. А если вы Ян, то я Инь. Но, поскольку я имею сосредоточенье Инь и Ян в себе, благодаря своей предбытийности, то я обыграю вас. Вот стратегия, которая дает гарантию победы. А войну проигрывает тот, кто себя выдает.

Генисаретский. Себя выдает за себя... Кто еще ввяжется в этот не развязанный узел?

Давид Хуршудович Вартамян. Меня зовут Давид, я гость клуба. Хотелось бы узнать вашу точку зрения, может, я не очень понял вашу философию. Но скажите, пожалуйста, в чем отличие от первобытно-общинного общества, если рассмотреть первобытно-общинный строй и сегодняшнее положение вещей. С вашей точки зрения, есть разница именно в философии предпринимательства?

Малявин. Огромнейшая разница, безусловно. В первобытной мифологии существует только классификация явлений, но нет понимания внутренней глубины. Это высшая фаза вообще человеческого сознания, на мой взгляд. Китаец на поверхности принимает родовую жизнь как таковую. Вот аффект — он биологичен? Биологичен, да. Он физиологичен. Но на него наслаивается духовное видение, свет в этой тьме. И это совершенно не архаическая вещь. И мы, конечно, на мудрых жителей Азии производим идиотское впечатление людей, которые не умеют петь, но только обмениваются нотами. На Востоке победитель всегда прав. Потому что он побеждает животным образом, а не за счет того, что где-то он раздобыл какие-то ноты, которых нет у другого.

Генисаретский. Владимир Вячеславович, а не хотите ли вы нас убедить в том, что жизнь в состоянии аффекта неподсудна? Как преступление в состоянии аффекта оправдывается, так жизнь в состоянии аффекта неподсудна. Неподсудна — в смысле не оцениваема. А стало быть, не дает оснований для выбора. И малыш никогда не узнает, что такое хорошо и что такое плохо.

Малявин. Я говорю не о малышах, а о людях, которые пользуются аффектом и живут им, это разные вещи.

Генисаретский. Пользуются, и притом с удовольствием. Но они подсудны или неподсудны? В том смысле, что ценностные суждения вообще возможны по поводу бытия в этом состоянии? Или это будет социальность такая...

Малявин. В данном случае побеждает и оказывается наверху тот, кто больше проявил свой аффект. Поэтому он заведомо более морален. Вопрос, кто подсуден, а кто нет, для китайцев и японцев несуществен. Они работают с аффектом, чувством страха.

Олег Борисович Алексеев. Все мы сталкиваемся с такими социальными явлениями, как большой интерес людей, которых следует отнести к сословию предпринимателей, к экстриму. Одни прыгают с парашютом. Мы как-то летели в Красноярск с управляющим одним из красноярских заводов. И пока мы летели, все время он показывал нам снятые прыжки с парашютом.... Есть люди, которые ездят на сафари.

Такое впечатление, что эти люди, предприниматели, несут на своем рабочем месте в течение пяти или сколько они там работают, не знаю, лет какую-то тяжелую ношу. Делают что-то такое отвратительное, тяжелое, изнуряющее. Потом им нужно из этого состояния выйти. Ну, изнуряют они не только себя, но и людей, которые их окружают. Потом они ловят кайф. При этом чтобы его не ловить сразу большой пачкой, они забирают свой отпуск по частям, по неделе, разряжаются. Серфинг, прыжки с парашютом, нырнули в глубины океана, еще что-то такое, вернулись и снова всех изнуряют.

Спрашивается: зачем? В чем смысл этой деятельности? А как у них там? У восточных? Они себя изнуряют, а потом оттягиваются...

Малявин. Там, конечно, по-другому. Вот черта русского человека: бессознательное желание реализовать свои права предпринимателя. Потому что предприниматель не рискующий — он не предприниматель. Для него адреналин — это единственный способ существования как предпринимателя. Поэтому любовь к экстриму мне совершенно понятна.

Анисимов. Там эпоха настоящего предпринимательства закончилась? Когда каждый день можно было получить в лоб, как говорит Олег Игоревич.

Малявин. Я думаю, что у них эта деятельность одомашнена. И она убрана вовнутрь. Поэтому в повседневной жизни мы не можем ни с китайцем, ни с японцем разговаривать... Разговор получается невыразимо иносказательный, обсуждать эти вещи невозможно. Но они воспитаны так, что знают, что существует бездна внутри них. Не нужно прыгать с парашютом, чтобы почувствовать ужас бездны. Его можно пережить у себя на койке, во сне или наяву.

Я тем не менее убежден, что чувствительность у них развита. И нет другого способа усилить чувствительность, иначе как через переживание риска и ужаса. У них нет такого разлада, как в русском человеке, потому что у них выстроена система. Она есть и на Западе, но только Россия — единственная для меня цивилизация, которая стоит на разломе внутреннем и внешнем, она показывает то, что не может быть соединено в человеке. В этом всемирная миссия России, как я понимаю.

Генисаретский. Спасение придет от нас, это уж очевидно!

Андрей Георгиевич Косолапов. Меня зовут Андрей, это не вопрос, а скорее, рассуждение о языке. В периодической и научной литературе существует некая мода на термины. И вот — как называется корпорация. Когда они появились в конце XIX века, они назывались примерно так. Когда мы сейчас начали говорить о глобализации в конце 80-х, то этот термин практически не употреблялся, он был заменен словом multinational, многонациональные корпорации. Не знаю, с чем это связано: то ли с желанием раствориться с множественностью, то ли желанием объявить все основные рынки соучастниками вот этих транснациональных корпораций.

И теперь возвращается в периодическую литературу, в первую очередь в англоязычную, опять этот термин — транснациональные корпорации. Это совпадает со временем, когда Запад заговорил о

том, что новой экономической сверхдержавой становится Китай, то есть это некая организация западных цивилизаций для завоевания Китая. Или же, наоборот, это влияние Китая. Вот это «транс» является собой нечто, пронзающее все. Вот какое-то такое размышление. Кто на кого — Китай на Запад или Запад на Китай?

Малявин. Сердце успокоится в печали. Я думаю, будет найдено некоторое срединное пространство, оно состоит в следующем. Предел сообщения как чистая общительность вскроет эту внутреннюю глубину социальности, которая пока нам недоступна. И вот на этой почве — я еще раз возвращаюсь к главному тезису — состоитя всечеловеческая корпоративность.

Генисаретский. Но для этого Россия должна освободиться от оков той современной корпоративности, которая...

Малявин. Не обязательно освобождаться. Внешние формы корпорации будут не столь существенны.

Генисаретский. Но они историчны?

Малявин. Да.

Генисаретский. Еще два вопроса, и мы перейдем после этого к завершающим суждениям.

Суждение. Владимир Вячеславович, пожалуйста, ваши комментарии по поводу предпринимательской деятельности в России.

Малявин. Во-первых, достаточно людей, обвиняющих предпринимателей в том, что они являются антисоциальным элементом. И я думаю, что эти настроения сильны в России. Во-вторых, не существует пока самосознания предпринимательства. Предприниматель не осознал себя в России как социальное явление.

Я хотел бы увидеть в этом новый модус существования. Были буржуа и пролетарии, были феодалы, были первобытно-общинные порядки. А вот теперь предпринимательский строй.

Генисаретский. Надо заметить, что оправдание — очень существенный жанр русской философской мысли. Известна «Теодицея» (то есть буквально «оправдание Бога») Готфрида Лейбница. А в конце XIX — начале XX века в России было написано три за-

мечательных произведения: «Оправдание добра» Владимира Соловьева, «Оправдание творчества» Николая Бердяева и «Антроподицея», то есть «оправдание человека», священника Павла Флоренского.

Оправдание не в том смысле, что люди оправдываются друг перед другом, а в смысле ценностной оправданности, ценностного сознания и промысливания и творчества, и человека, и добра. В смысле признания жизнеспособности и благотворности оправдываемого. И еще вопрос господина Косолапова.

Косолапов. Предприниматель живет в разных культурах на Востоке и на Западе. Можно ли сказать, что есть что-то общее, например, культурная идентичность предпринимателя? Можно выделить те части, которые свойственны именно предпринимателям из той или иной культуры?

Малявин. Это очень большой вопрос. Если вы читали мою статью в «Эксперте», там затрагивается немного, но только литературно. Меня это не очень интересует. Во-первых, предпринимательство в китайском понимании означает «цзо шэн ли», т. е. «жить осмысленной жизнью». Во-вторых, есть даже понятие «предпринимательский глаз» в наиболее продвинутых в предпринимательском отношении регионах Китая и Юго-Восточной Азии. Что имеется в виду? Предприниматель — это тот, кто с первого взгляда точно определяет качество ситуации и стратегию действия. Вот это есть позиция предпринимателя. Имеет она какие-то разработанные формулы на Западе? Если вы мне укажете, я буду крайне благодарен. Но я подозреваю, что нет. У меня вопрос к присутствующим. Мне ставили в упрек по поводу статей, что я забыл старообрядческую традицию русского предпринимательства. Что у нас была великая традиция...

Генисаретский. Социалистическую предприимчивость вы тоже не помянули.

Малявин. А есть вообще исследование по старообрядчеству и предпринимательству?

Генисаретский. «Правда старой веры», Кириллов¹. В советское время работал преподавателем Плехановского института, до того был такой старообрядческий публицист и знаток вопросов.

Вопрос. Вопрос, а не суждение. Тема выступления все-таки прозвучала — «Корпорация и предпринимательство». Это первое. Второе: в рамках выступления прозвучало, что корпорация — новая форма социальности. И вы еще раз подчеркнули в одном из ответов, если я вас правильно услышал, что предпринимательство существует внутри корпорации. То есть вот тогда создание новой формы социальности как раз и связано с тем, что предприниматель может существовать только внутри, это и является различием?

Малявин. Да, совершенно верно. Я еще раз хочу подчеркнуть: люди едины в корпорации. Люди едины не потому, что подписываются под общими принципами или идеей, а тем, что их разделяет. Они не знают, что связывает. Если они знают, что их связывает, корпорации не будет. То, что не может быть объективно выведено, есть условие нашего общения. Так же и в любви, ведь мы не знаем, за что мы любим других людей, если мы их действительно любим. Не так ли?

Генисаретский. А не есть ли это, другими словами, понятные суждения о том, что такое интерес?

Малявин. В любви как раз нет интереса. Любовь — это есть предел общительности.

Генисаретский. Преинтереснейшее занятие, доложу я вам.

Малявин. Кому как. Вопрос «за что ты меня любишь?» имеет право на существование, но не имеет ответа, разумеется.

Генисаретский. Давайте на секундочку прервемся в вопросительной интонации и попробуем то же самое, но в утвердительной, то есть в форме суждений.

Малявин. Я могу пояснить?

¹ Кириллов И.А. Правда старой веры. — М., 1916. См. также Хохлова Т.А. Старообрядчество и развитие рыночного уклада в России. — М.: Изд-во АО «Диалог-МГУ», 1997.

Генисаретский. Ну разумеется. В свободной стране живем. Я понимаю, что это не очень скромно в плане личном, но иначе будет невежливо по отношению к нашему гостю, если мы ничего ему не скажем.

Малявин. Восточный афоризм, притча, которую мой учитель часто повторяет про какого-то своего монаха. Буддийский монах, у него были ученики. «Сядь! Сиди два часа! Понял?» — «Понял».

Суждение. Наверное, то, что я хочу сказать, будет носить более практический характер, нежели то, что вы предложили в своем выступлении. Я хотел отметить: с моей точки зрения, особенность предпринимателя (не берусь говорить про восточную часть, а более, наверное, в западном понимании) — это не столько скорость суждения, хотя это, безусловно, важно, и скорость реакции, сколько принцип разрушительства.

Предприниматель — он по духу разрушитель. Потому что он видит что-то такое, что разрушает старое. И, по сути, предприниматель — это человек, который работает на уровне парадоксов. Потому что, с точки зрения любой корпорации, прошлый опыт — это залог прошлого успеха, но это является фундаментом будущего проигрыша. И в этом смысле предприниматель как раз та бактерия, которая позволяет, постоянно сомневаясь, постоянно разрушать, создавать возможность для запуска новых витков развития.

Я могу привести только один пример из области уже корпораций. «Дженерал Электрик» (ситуация восьмилетней давности — расцвет торжества корпорации, первое место в топ-500, когда все бизнесы весьма прибыльны) запустил программу, которая носила название «Разрушенный бизнес». Эту программу он выпускал только с одной точки зрения — он уже тогда понял, что Интернет будет играть решающую роль. И «Разрушенный бизнес» — это была компания по разрушению действующей модели и внедрению новых технологий. По сути, будучи главой корпорации, он выступал как предприниматель.

Поэтому, с моей точки зрения, предприниматель — это в первую очередь в таком, в положительном смысле разрушитель. Именно по-

тому мы к нему негативно относимся, потому что он разрушает. Он, правда, на этом созидает, а люди, которые его осуждают, они видят в нем только разрушителя.

Малявин. Я думаю, он страшный предприниматель, как этот учитель Ху-цзы, на самом-то деле. Его боятся, во всяком случае его должны бояться.

Анисимов. Я не знаток, конечно, зарубежного законодательства, но появление в российском законодательстве такого феномена, как предпринимательство без образования юридического лица, это нечто особенное. То есть на самом деле это такой шаг к полному освобождению предпринимателя от всех этих юридических лиц, организаций и прочих всяких вещей, которые за ними тянутся.

Конечно, есть еще большие места освобождения от всякой финансовой отчетности, но поскольку миссия предпринимателя признана важной, то она и без отчетности перед кем-то важна. Заработал, отдал чек в той или иной форме и продолжает замечательно жить дальше. Это такой, мне кажется, мейнстрим, поскольку для предпринимателя обуза то количество бессмысленных организаций и юридических лиц, которые он создает в течение своей деятельности, на самом деле они фиктивны и демонстративны, переходят в состояние оков.

А дальше он ничего сделать не может, поскольку все, что у него было, все ресурсы, которые он когда-то каким-то чудесным образом в этом состоянии эйфории приобрел, закаменели, обезжизнили, если так можно сказать, в этих организационных структурах.

Поэтому вот что я ощущаю последнее время и постоянно встречаю: ответ предпринимателя на любой запрос организации к ее «организационному развитию» — нет. Первое желание — сказать «нет». А вот вторая часть — менеджмент двигается как раз по-другому, готов все это строить, приумножать, находя массу всяких аргументов в пользу его обоснования.

Это такая точка сшибки предпринимателя и тех, кто отвечает за организацию, злополучный менеджмент, растрату ресурсов и прочее. Мне кажется, что здесь есть много интересного.

И вторая часть связана с этим экстримом. Как нам известно по собственному опыту, если у тебя появляется чувство страха, то скорее всего ты испытываешь внутреннее потрясение, недоверие, сознание страха от возможной потери. Но точно так же, как в предпринимательстве.

В предпринимательстве самое главное — это вот та эмоция, тот драйв, как принято говорить, который можно поймать, занимаясь каким-то делом. И вот это ощущение драйва... Я не знаю ни одного предпринимателя, который сделал бы успешный проект и при этом не вспоминал об этом состоянии. То есть не успех, не деньги, а вот то, что он почувствовал в тот самый момент. Это в роли страха. Тебя это захватывает, ты куда-то то ли взлетаешь, то ли проваливаешься в зависимости от того, к какому экстремальному виду спорта мы больше тяготеем.

Но это эмоциональная, я бы сказал, сфера. Она же не рациональная, откуда-то взяла и появилась. И поддержание этой эмоциональной сферы — самое важное, мне кажется. И возвращаясь к первой части, если организация душит эту эмоциональную сферу, она не нужна. Вот такой ответ.

Излюбленная шутка современных китайских бизнесменов: помните знаменитую фразу Дэн Сяопина: «Не важно, какого цвета кошка, черная она или белая, важно, чтобы она умела ловить мышей». Это переиначили так: «Не важно, какого цвета кошка, важно, чтобы она сама не попалась». Я думаю, что русские люди тоже нас поймут в этом смысле. И это относится ко всему тому, что я говорил.

Суждение. ...Впервые можно было услышать такую проведенную самим выступавшим работу по использованию непростых для традиционного мышления России и Европы новых единиц, которые фиксируют чувства. И через чувственное восприятие, через чувства постараться определить, что такое предпринимательство.

Для меня это очень интересно, в определенной степени я повторяю в этом смысле руководителей клуба, которые заставляют меня задуматься сейчас над тем, что, действительно, предприниматель —

образ жизни, предполагающий определенное напряжение чувств, ориентированное на чувство, самоопределение своей роли. И это должна быть эмоциональная корпоративность.

Вот такой подход здесь был презентован достаточно ценно и интересно.

Косолапов. Здесь очень важно понимать, что в рамках выступления докладчика достаточно много было сказано про личность и не про коллективное, а про индивидуальное.

Есть какие-то сферы деятельности, где люди могут действовать, называя себя предпринимателем. Но что он делает? Вот это действие, публичное или не публичное, — форма заявления своих претензий быть личностью. В этом смысле — отделение от других. Чтобы быть предпринимателем, нужно заранее отделиться от этого коллектива. И это очень важно — отделиться, противопоставиться. Ну а дальше мы знаем массу всяких социальных механизмов, как этот коллектив, это социальное будет потом его пожирать. Гоняться за ним, хватать его и назад тянуть в коллектив в любой доступной форме.

Это очень важно — отделиться. В этом смысле предпринимательство — меньшинство, не нужно этого бояться, а нужно всячески поощрять. Нужно поощрять меньшинство, поскольку это демонстрация, оппозиция.

Генисаретский. Наверное, это имелось в виду, когда испокон веков было известно о необходимости второго рождения каждого из нас. Потому что мы рождаемся индивидуально, а не коллективно. Каждый из нас свой первый крик произносит сам, индивидуально. Это потом уже Господь, согласно легенде, щелкает по лбу, и новорожденный все забывает: как он родился, как он до того вынашивался, что было до зачатия... А вот второе рождение — это рождение самим собой.

Суждение. Рассмотрим документы, регламентирующие действия людей в корпорации. Первый тип документов — это документы для структур, которые фактически являются традицией американского

военно-промышленного комплекса и представляют собой такую жесткую структуру. Эта структура призвана была самовоспроизводиться, и ее нужно охранять от всевозможных внешних воздействий, поскольку любое вмешательство в нее чревато неминуемыми катаклизмами, катастрофами и так далее.

Второй тип документов, с которыми приходится иметь дело, — такой корпоративный кодекс. Он в противоположность регламентирующим документам представляет собой определенный набор структур и ориентиров в конкретный момент времени, поскольку время — точка и тем самым представляет собой вектор таких вот противоположных тенденций, на которых весь управленческий конгломерат документов держится. Причем есть разные интересные моменты в том, как эти вещи или два этих подхода пытались совмещать в одном и том же управленческом опыте.

Другой интересный момент возникает, когда одни и те же люди в статусе консультантов пытаются эти два момента совместить.

Анисимов. Пространство репрессивности.

Реплика. Модифицированное.

Косолапов. Классификация высшей формы репрессивности, поскольку если все модифицировал, то им вообще деваться некуда. Теперь только выходить, ставить на горку скорострельный пулемет и палить. А кто поднял голову выше...

Суждение. Я хотел бы поблагодарить господина Малявина, потому что я никогда не думал о сторонах предпринимательства, не имеющих практической основы. В моем понимании при словах «предприниматель» и «корпоративность» мне приходит в голову образ компаний «Форд», потом «Крайслер», которые создали корпоративную культуру. «Форд» пригласил тех же японцев, которые подняли всю автомобильную индустрию Америки, и она действительно стала мощной. А вот абстрагироваться от этого и посмотреть на развитие, перевести на духовный язык — это очень интересно.

И в этой связи всплывает образ мафии, которая в Америке в начале 20-х поднималась — они на чувственном, на духовном начале

друг с другом состязались. Это было предпринимательство, которое, в принципе, за 20 лет действия этой структуры дало больше прибыли, чем 10 индустриальных корпораций Америки. Это показывает, как духовное начало в предпринимательстве может сделать такой огромный рывок.

Косолапов. Есть некий предмет трехмерный. Будем условно называть его «реальность». И есть его тень на стене, которую различает подавляющее большинство населения. Привыкает к ней, она становится понятной, с ней можно как-то соотноситься и так далее. Предприниматель обладает возможностью развернуться и посмотреть, завернуть за угол, откуда не идет свет, и увидеть, что показывает эта штука, она вся дырявая, к примеру. И имеет с другого угла зрения иную структуру. Он берет ее совершенно спокойно. Либо разбирает, либо поворачивает.

Люди, смотрящие на тень, находятся в замешательстве. А что нужно перестраивать: корпоративные законы внутри, систему мотивации, систему взаимоотношений между подразделениями, период бюджета — там миллион вариантов. Либо это просто сшивка между разными структурами. Купил завод или еще что-то и устроил между ними биржевой или торговый дом, или еще что-то.

Для предпринимателя всегда можно еще что-то развернуть. Всегда плюс одно измерение.

Генисаретский. Есть еще желание произнести судьбоносные суждения? Если нет, тогда будем продвигаться к завершению.

Давайте, во-первых, признаем, что если все, что говорил Владимир Вячеславович, — правда или, во всяком случае, правдоподобно, то, во-первых, это означало бы возвращение от школьного периода освоения технологий менеджмента просто к человечности. Потому что апеллировать к чувствам, к аффекту, к драйву, к спонтанности действия — это значит принимать человека всерьез.

Принимать в работу управления и развития все, что в рабочей, бытовой повседневной жизни происходит внутри нас: чувства, ощущения — список можно продолжать до бесконечности, — прини-

мать как настоящее, жизне- и трудоспособное. Ибо на данных внутреннего опыта строится не только наша частная, домашняя и семейная жизнь, но жизнь трудовая, деятельностная, предпринимательская и корпоративная.

То есть станем относиться друг к другу по-человечески, принимая друг друга в полноте жизненных проявлений. И заметьте, призыв к освоению внутреннего опыта прозвучал не в технологическом, а в гуманитарном зале: как весть о возможном возвращении человека к себе, к человечности в себе. Простенькое суждение: «все во имя человека, все на благо человека» было написано в моральном кодексе строителей коммунизма, но исторически это дается с огромным трудом. И то, что из недр корпоративных мегамашин, мегамонстров, из осознания того, что в их мире происходит, может рождаться подобного рода социально-гуманитарная перспектива, само по себе радуется. И в общем-то это даже естественно.

Поэтому корпоративность, построенная на аффекте, это антропологическая надежда. То есть надежда, связанная с человеком, с его видением, с его местом в становящемся миропорядке. Говорю об этом для того, чтобы не казалось все сказанное то ли восточной, то ли философской экзотикой. Потому что речь идет о максимально близком каждому из нас в той мере, в какой мы с вами являемся людьми и не чужды страстей.

Затем апелляция к внутреннему опыту. Вот это уже сильное суждение, на мой взгляд, потому что мы в обыденной жизни оному опыту не склонны доверять. Часто видишь невероятно продвинутого человека, который может галактики в телескоп рассматривать или молекулы с помощью электронного микроскопа изучать, или финансовые тренды обсчитывать, но как только речь заходит о его собственной душевной жизни, он, как Эллочка-людоедка, семи слов не найдет. Словарь, образы, я уж не говорю о приемах, с помощью которых мы говорим о своей душевной жизни или о жизни близких, — ой как беден.

И потому, конечно, тьма бессознательного рассеиваться будет долго, внутренний опыт общительности не осваивается ни на тренин-

гах, ни в соревнованиях и уж тем более не разработкой регламентов. Это в общем-то смена типажей людей — в ритмах поколения.

Теперь еще раз к тому, что я сказал в самом начале. Конец маргинализации корпоративного мира: хватит считать это периферией общественной жизни, чем-то стоящим далеко от центра жизни. То, что нам Владимир Малявин здесь излагал, — это оправдание корпоральности и корпоративного предпринимательства в самом что ни на есть русском, философском смысле, то есть ценностное оправдание, мировоззренческое признание глубины того, что происходит в мире корпоративном и рядом с ним.

Кстати сказать, корпорация бывает не только индустриальная: государство является корпорацией, церковь является корпорацией, местное управление, согласно хартии о местном самоуправлении, называется корпорацией публичного права. Корпоративность — феномен отнюдь не только из области индустриально-промышленной, добытческой. И когда говорится о всечеловеческой природе корпоральности, то, конечно же, имеется в виду потенциальный охват самых разных вещей. Важно как-то это в одно видение втянуть, собрать.

Поэтому речь идет, в сущности, об обновлении нашего социологического воображения. Оно у нас и так небогато, мы социологию-то еще не успели толком разжевать, поскольку она для нас еще дисциплина университетская, новая. Только первое поколение выпускников высшей школы вообще прошло более или менее осмысленный и полноценный курс социологии. А уж о тонкостях здесь речи еще не идет.

А докладчик нам говорит об обновлении не столько даже социологического, сколько социально-антропологического, гуманитарного воображения, причем на основе корпоративных концептов.

Но я бы не выполнил свою функцию и ведущего, и друга по отношению к Владимиру Вячеславовичу, если бы не вспомнил о другой стороне дела. А именно, о единстве корпоральности и предпринимательства.

В многочисленных полемиках с Сергеем Борисовичем Чернышевым, адептом корпоративного предпринимательства, я часто напоминал ему, что связка предпринимательства и корпоральности представлена в «Феноменологии духа» Гегеля в виде «принципа тождества субъекта и субстанции». Ведь субъект, активное действующее начало, по-русски теперь называемое предпринимателем, и субстанция восходят к одному и тому же концепту и даже слову — к античной ипостаси. Субъект и субстанция были синонимами, и, собственно, Гегель обратил внимание на причины и значимость их расхождения.

И что из этого последовало? Из этого последовало сначала младогегельянство и ранний нигилизм, а потом — ранний радикальный марксизм. И на месте оружия критики была поставлена революционная критика оружием, в конце концов, благодаря свершениям Октябрьской революции в нашей стране, перестроившая мир.

Теперь в нынешнем, более слаженном мире произошла подмена ценностей и целей: революционность была заменена инновационностью. Революция — вещь кровавая, приводит к очень трудным последствиям, поэтому не будем больше руководствоваться революционной целесообразностью, а с тем же успехом сделаем ставку на инновационную целесообразность.

И вот предприниматель, движимый инновационной целесообразностью ради новизны, ради успеха, ради проектности и страдательности, с тем же упорством возглашает то же самое... Во что выливалась ставка на революционную целесообразность? В лозунги «Долой закон! Революционная целесообразность выше нравственности, выше права!» Не то ли же самое мы ежедневно слышим из уст радикальных инноваторов?

Так вот, уравнивание этого предпринимательского аффективного порыва корпоральностью — это поиск нового равновесия, новой устойчивости после того как революционная целесообразность вместе с советским социализмом надолго, хотя вряд ли навсегда, сошли с исторической сцены.

Правда, теперь революционная целесообразность вновь вернулась к нам под именем терроризма — то есть той самой активности, которую хорошо устроившиеся в современном мире «инновационщики» априорно объявили вне закона. И под видом борьбы с терроризмом можно теперь изводить все, что угодно, на свете. Но история продолжается: из-за того, что революцию сначала переименовали в инновацию, а потом остаток назвали терроризмом, ничего в механизме истории не меняется.

И он оказывается еще более кровав и жесток, поскольку это уже война цивилизаций, а не классов, и посему увидеть в этой корпоральности некоторое гуманитарное, человеческое начало, да еще полагать здесь некую всечеловечность — это, как говорят иногда с экранов телевизоров, — хорошие новости. Мы сегодня услышали хорошую новость о том, что в этой всемирной уже структурности, что именуется словом «корпоральность», есть перспектива, которая похожа то, чему нас учили с Дальнего Востока несколько тысяч лет назад. И что под видом стратегем устраивает европейский деловой мир. Это похоже и на ту современную гуманитарную европейскую мысль, которую слегка цитировал сегодня Владимир Вячеславович.

А если вспомнить те интуиции и ассоциации, которыми мы здесь поделились друг с другом, можно допустить, что мы не просто ждем хороших новостей, а, судя по всему, их уже имеем. И это оправдывает наш интерес и заинтересованность в том, что здесь происходило.

Итак, позаботимся об апгрейде собственного социологического воображения.

Малявин. Если позволите, я еще несколько минут займу у присутствующих. Разумеется, это не долг вежливости, я от всего сердца благодарю присутствующих за очень доброжелательное отношение, которое для меня очень важно.

Дело в том, что я не очень уверен в том, что я прав. И спонтанные даже окрики и реплики убеждают меня в том, что действительно здесь что-то есть, и за это я всегда буду бесконечно благодарен присутствующим.

Коли уж у нас хорошая новость и у нас началось некое взаимопонимание, то я хотел бы представить какие-то совсем уже сложные и смутные постулаты, уточнить некоторые вещи, о которых шла речь.

Меня привлекло рассуждение Давида по поводу классического менеджмента. Действительно, это очень сложный вопрос: чем отличается предлагаемый мною неклассический, хаотический менеджмент. Мы все знаем результаты американского менеджмента в мировом масштабе. Эта параноидальная озабоченность собственной безопасностью и выверенностью своего управления — к каким катастрофическим последствиям она может привести там, где этой системе приходится иметь дело с внешним миром?

Но в этой связи я хотел бы обратить ваше внимание на то обстоятельство, что вообще-то предприниматель не просто замыкается в себе. Вообще надо понимать тот риск, который я выставляю как нечто однозначное. Вопрос безопасности, например, и вопрос эффективности деятельности предпринимателя — это вопрос действительно общительности, эффективны не орудия, не законы, а люди. Или даже сказать, души людей. Не только потому, что они вовлекают в свою орбиту людей, но и потому, что это дает удовлетворение, без которого не может быть реальной полноты жизни в нас.

Но я бы хотел обратить внимание на это странное обстоятельство — тени и безопасности. Предприниматель потому неуязвим и превосходит других, что он выходит в мир. Тени не надо понимать как нечто понижающее статус вещи, наоборот: предприниматель — мудрый, по китайским понятиям. В данном случае я ставлю знак равенства между понятием стратега и предпринимателя. Он живет в тени жизни. Тень в данном случае есть нечто, что окружает как аура, — это тень предмета, и он отсутствует в каждой точке пространства. Это форма не предпринимателя, а современной власти. Она определяется в образе рассеивания силы. И в этом состоит ее сила.

Мы не можем ее критиковать, находясь на позиции классического рационализма, потому что у нас нет той точки опоры самоконсо-

лидации нашей рефлексии, которая позволила бы нам выставить нечто против этой самой власти. Итак, власть правит не управляя. Власть правит отсутствуя. Предприниматель добивается успеха отсутствием.

Давайте сравним это с классическими фразами из Дао Де Дзин. Я очень люблю их и постоянно о них думаю. «Постигший путь человек: в пути в него не вонзятся когти тигра, и в него не вонзится смертоносный клинок в бою. Почему? Потому что в нем нет места смерти. Мудрый, умирая, не погибает». Почти евангельское выражение. Причем и с евангельским размахом, глубиной сказано.

Речь идет о том, как ни странно, что когда вы отсутствуете, то есть вы максимально открыты миру, и вы с тем миром, вы неуязвимы и безопасны. Это безумная теория безопасности, которая совершенно непонятна тому же американскому менеджменту, но она реальна. Правда, о ней нельзя говорить за чашкой кофе, но когда подступает смертельная опасность, тогда или срабатывает, или нет. Это делит людей на мудрых и не мудрых. Я хотел бы указать на это очень важное обстоятельство.

Вот этот аффект, о котором я говорил, — это чувствительность, но не чувственность. Духовная чувствительность предваряет рефлексию самосознания. Я называю это символической реальностью. Нанесение символа на символическую реальность. Это нечто, превосходящее мир. Почему стратег побеждает? Потому что он превосхитил своего противника, у него есть упреждающее знание. Предприниматель иначе не может быть эффективным, если у него нет этого упреждающего знания.

Но в данном случае, я подчеркиваю, речь идет о чистом аффекте, который не имеет субъективного содержания. Это не та или иная страсть даже, хотя она может быть и такой. Это чистое желание, которое есть вестник бесконечного в человеке. Почему оно есть? Потому что это мгновение имеет внутренний динамизм, импульс жизни, в котором всего еще нет или все уже было. И вот в этом беско-

нечно коротком пути от себя к себе... Это существует вне пространства и времени, до пространства и времени, но оно формирует пространство и время через типизацию нашего опыта.

В данном случае это моя теория культуры. Извините, что я увлекаюсь, но мне хотелось бы поделиться этими соображениями. Для того чтобы не было здесь неясностей. И как говорил Лао-цзы: «Мудрый умеет рассеивать то, что еще не имеет формы». Запомните, пожалуйста, эту фразу, если можно. Это не безумие, а мудрость. Что значит уметь рассеивать то, что еще не обрело видимую форму? Вот это и есть та глубина, о которой мы здесь поставили вопрос. Там все решается. И решается даже то, что классы еще не решают. И в это вталкивает нас современная жизнь. Опять-таки я не выдумываю это. Это необходимость современной жизни в том виде, в котором она дана в предпринимательстве.

Вот, пожалуй, то небольшое, что я хотел заметить, еще раз благодарю вас за ваше любезное внимание, надеюсь, наше знакомство получит то или иное продолжение в жизни каждого из нас.

Генисаретский. Мы уходим на каникулы, и я рад, что с того момента, как клуб вышел на публичную арену, не количество участников наших встреч возросло, а состав их меняется. Это означает, мы думаем: о природе корпоральности, о корпоративном развитии, о том мировоззрении, без которого заниматься делом в изменяющемся мире — дело чуть ли не безнадежное.

Нас немного здесь из «РЕНОВЫ», немного из других мест, и это не играет абсолютно никакой роли, поскольку мне важно, чтобы в этом клубе собирались люди, которые склонны к таким размышлениям, не уходя из корпоративной практики.

Мне также чрезвычайно важно, что на этой ноте мы, не сговариваясь с Владимиром Вячеславовичем о содержании выступления, совпали в том, что почти рефреном звучали здесь слова о кризисе менеджмента, о завершении революции менеджеров, на которой, как считалось, во многом покоилось благополучие XX века. И вот она, по мнению многих, закончилась.

Я надеюсь, клуб в сентябре начнет свои встречи как раз с этой темы: «Революция менеджеров завершилась. Что дальше?». Какой стиль коммуникации, сопереживания, сосуществования и содействия (синергии) может прийти в корпорации на смену принятому ныне и какое может оказывать влияние на наш национальный дух? Если у нас он еще не растерялся, поскольку бессмысленно говорить об организационных конструкциях, которые не населены существами, которые живут в них индивидуально и лично.

Поэтому всех вас благодарю: и тех, кто более постоянно участвовал в нашей работе, и тех, кто бывал в клубе редко, и тех, кто придет в сентябре и позже, и тех, кто по каким-то причинам не сможет туда прийти.

До новых встреч!

На заседании выступили:

Олег Борисович Алексеев — заместитель генерального директора по корпоративной политике ЗАО «РЕНОВА»;

Святослав Сергеевич Бычков — директор по информации и общественным связям «Илим Палп Энтерпрайз»;

Василий Николаевич Киселев — вице-президент ОАО «СУАЛ-Холдинг»;

Андрей Мрост — Regional secretary for EASTERN Europe ICEM;

Виктор Николаевич Попов — советник генерального директора ОАО «УК ВоГЭК»;

Александр Николаевич Тимошин — директор по стратегическому развитию МТИ.

СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ: ДВИЖЕНИЕ К ЦИВИЛИЗАЦИИ 14 мая 2004 года

Ведущий: Олег Игоревич Генисаретский

Олег Борисович Алексеев. По результатам исследования The Gallup Organization об отношениях между гражданами, властью, бизнесом и их работниками в России и Москве, уровень доверия работников наших предприятий к их руководству и собственникам находится на предельно низком уровне, — около 8%. Я не думал, что ситуация настолько тяжела. Что же необходимо делать, чтобы эту ситуацию изменить?

Когда известные партии, которые на нашем ландшафте привычно причисляют себя к правой части, потерпели фиаско на декабрьских выборах в Государственную Думу, я подумал: а во что вкладывался бизнес все это время?. Почему его вложения оказались такими инвестиционно неоправданными? Но если внутри компании работники не доверяют бизнесу, то с какой стати на выборах граждане должны доверять тем партиям, которые говорят от их имени? Если мы хотим определенного типа отношений в обществе, если мы хотим так называемой демократии и прочего, было бы неплохо это иметь внутри корпорации. Для меня это является ключевым в нашем сегодняшнем обсуждении.

Андрей Мрост. Предыдущее заседание клуба было посвящено корпоративному управлению, практике корпоративного строитель-

ства. После него у меня остался вопрос: почему мы этой теме придаем такое большое значение?

Она что, возникла потому, что мы уже насоздавали собственные корпорации, а раз на Западе есть своя корпоративная политика, она должна быть и у нас, и пора начинать ею обзаводиться? Или уже внутри нашего корпоративного мира возникают проблемы, которые требуют выстраивания более развитых корпоративных отношений? Это очень интересные вопросы.

Я расскажу о том, как устроено международное профсоюзное движение, чем занимаются профсоюзы, потому что все эти годы здесь, по эту сторону Берлинской стены, и там они занимались разными вещами.

Поначалу, где-то в середине промышленной революции, когда начал образовываться класс, который потом стали называть рабочим, достаточно быстро возникли первые профсоюзы. Как они возникли? В Англии люди ходили после работы в паб, там садились кружком и обсуждали свои вопросы. Кстати говоря, групповое обсуждение, круговое обсуждение возникло как раз в профсоюзной среде. Этот самый элемент сейчас является базовым всех активных методик обучения. И до сих пор в некоторых приличных профсоюзных организациях проводят собрания по традиции (в Англии любят традиции), и это оплачивается из профсоюзного бюджета. Сидят, обсуждают свои дела.

Эти первичные профсоюзы начали взаимодействовать, бороться, что-то обсуждать с работодателем в пределах мануфактуры. Потом из этих разрозненных мануфактур начали складываться промышленные отрасли. И параллельно с этим процессом складывались национальные, отраслевые профсоюзы. Вот этот элемент — национальные, отраслевые профсоюзы — в профсоюзном мире как бы «первокирпичик».

Через какое-то время обнаружилось: они в чем-то дублируют друг друга. Потому что каждый должен заниматься и вопросами трудового законодательства, и какими-то общими вопросами. И тогда они делегировали часть своих полномочий структуре, которую называли национальным профсоюзным центром. В контексте России

самый крупный национальный профсоюзный центр — Федерация независимых профсоюзов России, ФНПР.

Это нормальная схема развития профсоюзного движения: когда отраслевые создают такой центр, а не наоборот, как было у нас и в Германии. К этому времени работодатели объединились в ассоциации работодателей, третьим игроком на поле было государство. И вот эти профсоюзные центры, ассоциации работодателей стали вступать в переговоры, что-то обсуждать при посредничестве государства. Это есть не что иное, как классическая схема трипартизма в пределах одной страны.

Через какое-то время, уже в конце XIX — начале XX века, когда появились первые транснациональные корпорации и работодатели пошли в чужие страны, профсоюзы перестали соответствовать формату работодателя. И через какое-то время вопрос о несоответствии формата профсоюза и формата работодателя стал возникать у профсоюзов на глобальном уровне...

И тогда отраслевые профсоюзы, на этот раз разных стран, делегировали часть своих полномочий международным профсоюзным секретариатам, которые в XX веке назывались International Trade Secretaries, а в XXI веке их переименовали в глобальные профсоюзные федерации, одной из которых и является ICFM. Сейчас их десять, они тоже укрупняются, сливаются — происходят точно такие же процессы, как и в бизнесе.

Вот, например, наша организация — это плод слияния Международной федерации горняков, которая была образована в 1896 году, и Международной федерации химиков и энергетиков, организованной в 1907 году. Это профсоюзные структуры, созданные специально для взаимодействия с транснациональными корпорациями. Они имеют практически столетний опыт взаимодействия в своих отраслях именно с корпорациями такого типа.

Они построены по отраслевому принципу, но есть и международные федерации журналистов, и банковских служащих, и пищевиков, и металлургов — короче, их всего десять.

В организации два типа сотрудников: одни, их называют industrial officer, — это люди, которые занимаются отраслью по всему миру, скажем, энергетикой. Второй тип сотрудников — это региональные представители, такие, как я. У нас центральный офис в Брюсселе. Азиатско-Тихоокеанский регион, от Японии до Новой Зеландии, включая все острова Австралии и т. д., офис в Сеуле (Южная Корея); Южная, Центральная Африка обслуживается из офиса в Йоханнесбурге (ЮАР). Северная Африка, Ближний Восток — там очень малая членская организация, — обслуживаются из центра; Северная Америка — офис в Вашингтоне, Южная и Центральная Америка, Карибский бассейн — офис в Рио-де-Жанейро. Центральная Европа обслуживается из Брюсселя. Восточная Европа, Средняя Азия, Закавказье — это моя епархия, офис в Москве. Западная Европа имеет отдельную западноевропейскую организацию. И скандинавские страны также обслуживаются из центрального офиса.

ICESM в России была первой международной организацией: холодная война разделяла и профсоюзный мир. Западные профсоюзы считали, что все то, что на Востоке, — это не профсоюзы, они все зависимы от государства. Соответственно никакого сотрудничества не было. Мы были первой организацией, которая начала строить какую-то восточную политику в 1991 году.

Из основных направлений деятельности я расскажу об информационных исследовательских услугах, не случайно они стоят на первом месте. Конечно, упомяну конференции и семинары: по каждой из отраслей мы проводим раз в четыре года всемирную конференцию. Проводится много тематических конференций, по ядерной безопасности например.

Международная организация труда, МОТ, — это структура ООН, а Организация экономического сотрудничества и развития, ОЭСР, — это клуб богатых стран, стран «золотого миллиарда».

Из чего состоит работа центрального офиса? Каждый день откуда-нибудь приходят запросы: что это за компания, кто является ее

реальным владельцем, каково экономическое положение? И так далее. Мы подсоединены по сетям к платным базам данных. И industrial officer умеют работать в этих платных базах данных. Зачем собирается эта информация? Чтобы попытаться понять, когда приходит какая-то новая компания на предприятие, с какой целью она приходит? Купить это предприятие? Закрывать и ввозить свое? Или она реально собирается в этой стране создавать рабочие места? Серьезный это инвестор или нет?

В частности, в Казахстане нефтеперерабатывающий завод был куплен за прибыль одного года швейцарской компанией, в которой было 15 человек, и абсолютно никакого опыта. Вы понимаете, после распада СССР таких ситуаций была масса. То же самое и в Латинской Америке, и в Азии, и эта исследовательская, экономическая работа является достаточно серьезной именно по затратам времени и по затратам средств — около полумиллиона долларов ежегодно только на оплату работы электронной базы данных. То есть то же самое, что анализируют экономисты, плюс наши собственные дела: анализ коллективных договоров в разных компаниях, в разных странах по определенным параметрам.

Наши публикации — «ICESM info global» на шести языках — выходят в абсолютно одинаковых форматах. На сайтах — горячие новости. Естественно, издаются материалы тематических конференций по любой из отраслей. И к конгрессу, который проходит раз в четыре года, там обычно накапливается большое количество информации. Это как бы профсоюзное видение экономики.

Естественно, профсоюзы не всегда безобидны, они вообще должны в достаточной степени, я бы не сказал «быть агрессивными», но уметь постоять за себя. В России, например, несколько лет назад, когда были массовые невыплаты зарплаты, мы проводили кампанию «Верните нам нашу зарплату!».

Угольная отрасль: конфликт возник на территории США. Там такое странное законодательство — там людей нельзя сократить, но их можно «временно заместить навсегда». Буквально такая терми-

нология. Компания Bridge Stone: уволили всех сотрудников завода, уничтожили профсоюзную организацию. Но после публикации в Financial Times о том, что Глобальная федерация ведет компанию против, акции пошли вниз, бизнесмены поняли, что не имеет смысла «бодаться», надо договариваться и решать этот вопрос. Они вернули всех назад, выплатили за год зарплату, сняли управляющего.

Транснациональные, или, как мы их чаще называем, multinational, то есть многонациональные, компании планируют свою стратегию на глобальном уровне, соответственно и профсоюзы должны делать то же самое. Вот для этого создаются сети. В первый раз это было сделано в 1992 году. На Всемирной конференции по химии за одним столом собрались все профсоюзы со всего мира, работающие в компании Exxon, когда она еще была без Mobil. Сеть — это, в основном, обмен информацией, если нужно — солидарность.

Есть регионы, где какая-то компания доминирует не в одной стране, а во всем регионе. И функции международного представительства уходят к сети этой компании. Более эффективный диалог уже с глобальным руководством каких-то многонациональных компаний осуществляется с помощью сетей. Последняя из них была создана три дня назад по российской компании ЛУКОЙЛ.

И еще одна форма работы — глобальные соглашения с транснациональными корпорациями. Это создание механизма переговорного процесса, обмена информацией и решение проблем до того, как они перетекают в какую-то конфликтную форму. То есть создание площадки и механизма для переговоров с учетом тех ценностей, которые исповедует сейчас международное сообщество в виде базовых конвенций Международной организации труда и др.

Глобальные соглашения имеют три подписи: компания, профсоюз, который организует работников компании в стране прописки, и наш генеральный секретарь. Международные компании будут отслеживать это соглашение по всему миру.

Чтобы уметь работать в этом новом качестве, профсоюзы тоже должны обучать, в том числе экономике, если они хотят вообще что-

то понимать в этой жизни. Поэтому профсоюзы Запада тратят до 30% своих средств на обучение.

Еще один инструмент — инициатива генерального секретаря ООН Кофи Аннана, который тоже хотел внести какой-то вклад в цивилизацию отношений между работодателем и наемным работником. Это глобальный пакт ООН, основные принципы которого совпадают с теми, что были в наших глобальных соглашениях.

В одной передаче на телевидении у Глеба Павловского спросили: «А куда движется Россия?» «Ну, конечно, в сторону Европы. Не в Америку же через Ледовитый океан», — ответил он. Мне кажется, эта тема для нас означает многое, потому что, как вы видели, по экономическим и по всем показателям Европейский союз — это достаточно серьезный механизм, инструмент встраивания России в систему глобальных игровых.

А какие ценности исповедуются в ЕС в данном случае? На пространстве бывшего СССР? В каком смысле сейчас изменяется ситуация? Еще 80 лет назад не было такого понятия, как «свободное время», «туризм», «отдых». Сейчас это колоссальный бизнес, на нем живут страны и регионы. Не было свободного времени. И про окружающую среду до середины 60-х годов кто-то что-то говорил, в основном в научном мире.

А когда это стало темой и ценностью, то помните историю с Exxon, когда он разлил нефть на Аляске и с помощью серьезных адвокатов ушел от штрафных санкций? Тогда зеленые бросили клич: «Не заправляйтесь на заправках Exxon!» Поскольку в Америке заправки рядышком стоят, то всегда найдется основание проехать мимо Exxon. В первый квартал потери были такие, что они выплатили все и еще дали очень много денег на охрану окружающей среды, чтобы вернуть свое имя.

И эта ценность появилась как раз недавно. По всей видимости, что-то меняется и сейчас. Было бы интересно обсудить те принципы, по которым работает западный бизнес.

Например, сейчас Китай находится в такой же ситуации в международном пространстве, что и Советский Союз в свое время. Там

практически ни одно из профсоюзных объединений не работает. Общее мнение, что их профсоюзы — не профсоюзы в уже сложившемся понимании, они целиком зависимы от государства. И свободные профсоюзы не могут сотрудничать сейчас с теми профсоюзами, которые есть в Китае.

Это общая тенденция. Но когда мы начинали в 1991 году работу в РФ, то раздавались такие же голоса: «Давайте подождем, пока они станут свободными, демократическими, и тогда пойдем». А другая точка зрения исходила из Западной, скорее — Северной Европы. Она говорит: будет диспропорция, транснациональные корпорации не будут ждать, пока эти профсоюзы станут независимыми. А эти государственные профсоюзы функционально, структурно никак не смогут выполнять свою функцию, которая все-таки в конкуренции, взаимодействии, — это все закончится каким-то видом рабства типа Мьянмы, бывшей Бирмы.

И сейчас Китай попадает в такую ситуацию. Потому что фактически ни одна крупная корпорация не может себе позволить не присутствовать в Китае в том или ином виде. Там уже все. А с профсоюзами западный мир не работает. И ничего не происходит. Колоссальный экономический рост, у нас есть предприятие в Китае. Девушка вот такого роста, маленькая, работает шесть дней в неделю по 12 часов. Я ее спрашиваю: «Оля, как, не тяжело?» Она говорит: «Мне платят деньги хорошо». Я говорю: «А как семья, муж?» «Муж в другом городе, за тысячу километров. Видимся раз в месяц». Я говорю: «А это как?» — «А это отлично».

Это такой анекдотический пример. Но в Китае сидят все транснациональные компании. И по нашей отрасли они там присутствуют. Никакого дискомфорта в части профсоюзов не испытывают. И говоря о России и будущей конфигурации самой модели взаимоотношений российского бизнеса, наемных работников, государства и профсоюзов как части механизма, я не уверен, что западноевропейская модель в принципе сейчас приложима к российскому бизнесу. В «золотой миллиард» нас не хотят пускать, нас не хотят видеть в этих странах.

Мне думается, что те компании, которые хотят себя продать, публичные компании, крупные, которые торгуются на западных биржах, наверное, будут заинтересованы в рамках глобальной конкуренции, где абсолютно одинаковые продукты у всех, качество — абсолютно одинаковое, конфета «Кедберри» или конфета «Марс». Но проверяется информация: «Кедберри» использует детский труд? «Кедберри» против профсоюзов? Нет? Я тогда куплю «Марс». И это будет фактором конкурентоспособности.

Василий Николаевич Киселев. Сразу оговорюсь, что это не является моей профессиональной темой, но где-то каким-то образом это пересекается с проблематикой, которой я занимаюсь в силу служебных обязанностей. И поэтому то, что я буду говорить, это моя точка зрения, которую я готов отстаивать, хотел бы быть более уверенным в ней, и ваши критические замечания были бы мне полезными, потому что я считаю, что мы сейчас находимся на перепутье.

До 2001 года ни одна нормальная российская компания серьезного внимания социальным, трудовым отношениям, проблемам внутрикорпоративного управления не придавала и не могла придавать. По совершенно понятным причинам, начиная с инфляции, продолжая тем, что денег для расчетов и с государством, и со своими работниками не хватало, их было просто мало. Кроме общей неясности финансовой, налоговой и прочих ситуаций, предприятия находились в стадии формирования каких-то команд собственников: кто там мажоритарии, кто миноритарии, кто чем управляет. В основном, были озабочены выживанием, усугубленным проблемами дефолта.

Конечно, было не до этого, все шло по инерции. Что-то делали профсоюзы, как-то подписывали соглашения, как-то шел процесс, но он был на периферии. Главное было выжить, структурироваться как собственникам, как компаниям, занять свою позицию на рынке и так далее.

Сейчас ситуация иная (и внимание этому может и должно быть совершенно другое), и приоритетный статус этой проблематики должен быть совершенно другим.

Приведу пример из нашей корпоративной жизни. Как гром среди ясного неба у нас в октябре прошлого года случилась забастовка на предприятии в Свердловской области (это рудники, добывающие бокситы), где работает почти 10 тыс. человек. Предприятие, которое из 41 горнодобывающего предприятия России по уровню заработной платы входит в тройку лидеров, не имеющее никаких долгов по заработной плате, градообразующее и так далее.

И вдруг 700 человек остались под землей. И более трех дней их вынимали оттуда. Это чисто вариант 1828 года, начало промышленной революции, это не санкционировано: есть Трудовой кодекс России, есть коллективное соглашение — одно из лучших в отрасли, есть менеджмент, есть два профсоюза, и вот такая история.

Вытащили из шахты, слава богу, никто не пострадал. А это глубина до километра, то есть это очень опасное занятие. Не работают. Мне довелось урегулировать тот конфликт, за сутки эту проблему удалось решить, народ приступил к работе. После этого мы в холдинге все по-разному анализировали и занимались этой возникшей якобы на ровном месте проблемой.

И мои личные выводы, которые подкрепляются и нормативными документами, принятыми на предприятии и в компании, следующие: даже если вы платите без задержек достаточно высокую заработную плату, это ничего не гарантирует вам, если вы при этом не осуществляете целый комплекс мер. Грубо говоря, с людьми надо работать. Вот это первый вывод из той ситуации: работать не как с работником, выполняющим определенную производственную функцию, а как с человеком, часть которого — это его производственные функции. Люди должны понимать цели компании, что делается, как они сработали в прошлом квартале... Раньше это называлось партхозактивом.

Причем это должно быть не компанейски, а тотально и, главным образом, не очень формально. Второй вывод — нормализацией и нормированием труда надо заниматься серьезно. Система оплаты труда осталась от социализма, ее модифицировали: и контракты

есть, и ключевые показатели эффективности у менеджеров есть, но тотально, если смотреть, как она была с 70-х годов, эта система оплаты труда — так она и осталась.

Положением предусмотрено, что есть пятипроцентная премия за качество добытой руды. Потому что она неоднородна — можно копать глину, а можно и породу. То есть 5% ты получишь за качество добытого продукта. Коллеги, как можно отследить, если вы девочек, которые пробу добытого человеком за смену собирали, относили в лабораторию, там анализировали и говорили, качественно или некачественно, сократили, их теперь у вас нет, а премия осталась, она так и продолжает выплачиваться. Кто дает характеристику того, что ребята добыли? Горный геолог, который там у нас ходит и обладает высочайшей квалификацией, сразу может сказать: «Этим надо, а этим не надо»?

Дальше. Труд коллективный, но система премирования в лучшем случае бригадная. А бригада одна не может работать, если не сработают все звенья производственной технологической цепочки. Этой завязки нет, в результате, если ты не договоришься с администрацией, с начальством, — у тебя будет плохой фронт работы, плохой график снабжения. А поскольку тарифная часть составляет всего одну треть от заработной платы, это означает, что ты целиком находишься в руках конкретных людей и конкретных договоренностей. Либо они есть, либо их нет.

На первый взгляд, все благополучно для Североуральска, в котором 52 тыс. населения и средняя зарплата шахтера — 18 тыс. рублей... У всех садовые участки, вторичного рынка жилья нет... Тем не менее, 700 человек остались под землей. Выводы определенные сделаны.

По большому счету, эта тема является для всех наших компаний реально одной из приоритетных. И приоритетна она, на мой взгляд, по целому ряду позиций. Вот, допустим, мы приверженцы технологии и практики социального партнерства.

Мы сторонники социального партнерства в отношениях с внешними силами. Речь идет о местных, региональных и других властях,

речь идет о внешних общественных организациях, тех же покупателях, продавцах и т. д. И наша позиция, что самый эффективный вариант — это партнерство. И тогда мы понимаем, что там происходит, и мы в этом участвуем, и мы готовы вносить свой вклад в создание нормальной среды экономической жизни на территории, содействовать власти в реализации каких-то программ. В том, чтобы на территории было не стыдно и нормально, комфортно жить. Это требует участия компании в делах и местной власти, и местного сообщества.

Но возникает вопрос: этот принцип партнерства внутри компании распространяется или компания — это функционал, набор определенных показателей, которых вы достигаете, и все? Или это все-таки коллектив людей, достаточно, может быть, случайным или не случайным образом объединенных в один более-менее стабильный конгломерат, делающий общее дело? Потому что поодиночке они это дело не сделают. И чтобы они его нормально сделали, они должны сотрудничать, взаимодействовать и что-то делать, не только как какие-то конкретные работники. Иначе в этом смысле они тоже не будут эффективными. И здесь возникает очень много вопросов: насколько мы современные технологии, методики используем, внедряем и на кого мы опираемся?

Первый из них — роль управления персоналом и всей нашей менеджерской частью в реализации этого. Второй — роль профсоюзов как традиционной общественной организации, объединяющей работников или лиц наемного труда на предприятии в этом процессе. Роль подразделения управления персоналом и роль профсоюзов: где проходит грань, как они должны взаимодействовать, в каком формате.

Когда я был председателем областной трехсторонней комиссии — я был первым, почти 10 лет возглавлял эту трехстороннюю (администрация региона, работодатели и профсоюзы) комиссию на уровне субъекта Федерации, — я в 1994 году поставил вопрос перед руководителем предприятия: «Выходите из профсоюза, создавайте свои органи-

зации». — «Что ты нас ссоришь с профсоюзами?» — «Я не ссору с профсоюзами, я прошу вас и профсоюзы ответить на один лишь вопрос: что такое фонд оплаты труда? Это доходы или расходы?» — «Ну конечно, расходы». А профсоюзы? Вот и все. С доходами что надо делать? Увеличивать! А с расходами что надо делать? Уменьшать!

Вы не можете быть в одной организации, потому что у вас разная позиция и функция. Так было создано областное объединение работодателей. Проблема в том, что является содержанием их работы и, самое главное, что обеспечивает исполнение принятых решений объединениями работодателей каждым работодателем в отдельности? Каковы механизмы и санкции обеспечения этого решения?

И вот здесь возникает достаточно много вопросов к нам самим. Какого уровня работники компаний могут быть в профсоюзах? Вот, скажите, я, вице-президент компании, я — работодатель или я могу в профсоюз вступить? Или не надо так делить, а можно быть и там, и там, и до обеда занимать позицию работодателя, а после обеда уже представлять лицо наемного труда? Потому что я — человек наемного труда и в этом смысле могу объединиться в профсоюзы. Где эта современная разделительная грань?

И я бы хотел еще вернуться к тому пассажи, с которого Олег Алексеев начал, — с декабрьских выборов. А не входит ли в круг обязанностей топ-менеджеров компании думать не только о показателях эффективности работы компании, доходах, затратах, но и о социальной базе своего бизнеса? Не является ли это фактором, обеспечивающим устойчивость компании как части рынка? И как это влияет на капитализацию, как это связано с основными позициями компании? Есть ощущение, что мы пока не воспринимаем это как важные, необходимые вещи.

Есть такая позиция: профсоюз на предприятии не нужен, это лишняя морока и просто отвлечение сил. Зачем людям позволять объединяться? Чтобы они нам увеличивали издержки по одной из статей расходов?

Второе. Социальная база бизнеса — это из области теории. Это вещь такая теоретизированная, для реальной жизни непригодная. И не надо. Но тебя волнует, что социальное партнерство должно быть и в своем коллективе, с персоналом. И у Андрея Мроста это было в перечне информации, которая публично должна быть раскрыта.

Скажите, пожалуйста, какая из компаний раскрывает информацию о доходах топ-менеджеров? Если вы мне скажете, что РАО «ЕЭС России», то я долго над вами буду смеяться. Но там другой вопрос: готовы ли мы раскрывать эту информацию? Я сужу по раскрытию информации эмитентов, которые представляют отчеты Федеральной комиссии по ценным бумагам и вывешивают ее на сайте. Если у вас есть минут десять свободного времени, пожалуйста: на сайте теперь уже бывшей Федеральной комиссии по ценным бумагам посмотрите отчеты эмитентов. Юмористическое чтение.

Мой ответ: пока мы не готовы вступать в прозрачный, транспарентный диалог не только с контрольными, надзорными органами, но и со своими коллективами. Но мой ответ также в том, что если мы этого делать не будем, то у нас не будет устойчивости, стабильности и, соответственно, серьезного, глобального будущего.

На этом я бы невеселую часть завершил. Давайте вместе думать, надо ли и как это делать в рамках корпоративного управления и в рамках взаимодействия с профсоюзами. Потому что, на мой взгляд, и перед нашими российскими профсоюзами стоит такая же задача — найти свое место и реально улучшить свои позиции.

А то Вячеслав Фетисов в беседе о развитии физкультуры и спорта в стране сказал: «Федеральный бюджет ежегодно, по крайней мере, на 2004 год один миллиард рублей выделяет на выплату российским профсоюзам за аренду профсоюзных спортивных сооружений, чтобы там занимались детско-юношеские спортивные школы». То есть дети работников профсоюза. Миллиард рублей в год платит федеральный бюджет. Хочу напомнить, на какие деньги эти спортивные сооружения строились: они являются, по меньшей мере, общенародными. И государственная, муниципальная собственность юри-

дически находится в профсоюзной собственности! Это тоже пример, что профсоюзам тоже еще много что следует сделать.

Олег Игоревич Генисаретский. Как вам кажется, каковы основания для такого социального партнерства? Хотя бы два-три слова по этому поводу?

Киселев. Основания те же самые, что и вовне. Если я не знаю, куда идет компания, вообще, какие ее цели и задачи, длинные и короткие. Если я не знаю, что мы сделали за квартал, год или полугодие, что я могу сказать о социальном партнерстве? Не 20 строчек официального отчета: «Компания СУАЛ за прошлый год увеличила производство первичного алюминия на 18,7%... Получила столько-то...» Эта информация единственно дает, что компания работает неубыточно. Более содержательно она ничего не дает. Поэтому люди вынужденно работают вместе, по технологии, по бизнес-процессу им нужно сотрудничать. Для этого они должны понимать, где и в каком положении они находятся. Назовите это «трудовым коллективом», «сообществом», мне слова безразличны. Но они должны иметь обратную информацию о том, куда они вместе идут, как оценивается их труд и какова взаимная оценка этого. И должен быть какой-то механизм, канал, где люди могли бы взаимные претензии (не начальство, а люди) высказать. Потому что очень часто производственно процессы связаны, а административно разорваны.

Например, электролизный цех, а там кто-то что-то подвозит, увозит. Административно это может быть совершенно другое подразделение, в котором человек, работающий здесь, уже не почитаем.

И самое последнее. Два дня назад видели сайт РБК? Так назвали «Политический проект Кремля». Про профсоюзы: «Слушайте, а что это у нас бизнес с властью бодается? Давайте власть заместим профсоюзами, пусть они с этими бодаются между собой. А мы будем сидеть и красиво жить».

Мрост. Так оно и было. Поскольку был всеобщий дефицит, нельзя же было, чтобы в дефиците обвиняли председателя парткома.

Должен быть профсоюзник, который распределяет, несет ответственность перед работником.

Киселев. Приватизации ситуации нам допустить нельзя. Я всегда говорю, что социальное партнерство дает долгосрочную эффективность, стабильность и решает проблему, когда даже сотрудник компании не доверяет, не уважает своих собственников и менеджеров. Это же ситуация, которая абсолютно неприемлема.

Алексеев. Что я понял. Во-первых, я понял, что когда мы смотрим на компанию, на ее работников, они нам представляются чем-то единым. Мы их еще никаким образом не поделили. Субъектность появляется тогда, когда в каждом деле по поводу какой-то проблемы, вопроса существует несколько точек зрения, они субъективированы группами, коллективами работников.

Если посмотреть на любое предприятие или, тем паче, на корпорацию (поскольку транснациональные корпорации — это другой горизонт развития), то мы увидим, что там присутствует эта много-субъектность. И во внутрикорпоративной ситуации постоянно приходится вести диалог. А этот диалог невозможно вести, если ты «держишь фигу в кармане» и не открываешь свои карты. Должен что-то открывать, какую-то информацию публиковать: о ресурсах, которыми ты обладаешь, это могут быть зарплаты, цели и задачи компании, и многое, многое другое.

Мне представляется, что с точки зрения устройства, наши бизнес-единицы, юридические лица — внутри, для собственника, а подчас и для топ-менеджеров, — бессубъектны. Там нет субъектов. И это не только оттого, что там есть такие плохие люди, но, мне кажется, коллектив не очень склонен к тому, чтобы заявить себя как субъекта или достичь такой самоорганизации или организации внутри, чтобы там появилось несколько субъектов.

Хотя мы сегодня сталкиваемся с разными интересами. Часто топ-менеджеры ведут полемику с акционерами, с персоналом, с разными его группами. И вообще, много чего на территории интересного происходит.

И второе — работодатели. Вот Василий Николаевич всячески указывал, что с работодателем плохо. Я часто слышу: «бизнесмен», «предприниматель», «собственник», «топ-менеджер», но практически никогда не слышу — «работодатель». И, честно говоря, не понимаю, к кому его нужно относить. Это тот же самый человек, только после работы? Или тот же самый человек во время обеденного перерыва? Кто это такой, этот работодатель?

С кем, собственно говоря, нужно вступать в отношения тем частям трудового коллектива, которые решили себя «профсоюзно» организовать, а может быть, даже еще и не решили организовать, но тем не менее хотят вступить в диалог по поводу социально-трудовых отношений внутри предприятия? Категорически не понимаю. Может быть, неразвитость социально-трудовых отношений связана с тем, что позиции работодателя нет, она должна быть сформирована. Хотя, что значит «нет, должна быть сформирована», это ж все-таки не только такие идеальные сущности, которыми жонглируют политологи или философы, это же реальная жизнь.

Есть предписанные законом процедуры, и когда Андрей говорил о соглашении, которое подписал ЛУКОЙЛ и его профсоюз, мне хотелось бы знать, кто там со стороны ЛУКОЙЛа выступал в качестве работодателя. И какой из этих работодателей мог бы подписаться под тем, что трудовое законодательство, как он сказал, «на предприятиях компании выполняется в полной мере».

Святослав Сергеевич Бычков. Меня зовут Святослав Бычков, я представляю частную компанию «Илим Палп Энтерпрайз». Это промышленный холдинг, крупнейший в России, и, в принципе, по размерам мы тянем на большую компанию глобального масштаба. Хотя мы, безусловно, — компания российская со всеми вытекающими особенностями. Несколько небольших комментариев.

Комментарий первый. Понятие корпоративной социальной ответственности в Европе вызревало достаточно долго. Один из моих коллег был на стадионе «Челси», на матче, и спросил у индуса, который там двери открывает: «А где сидит Абрамович? Где его трибу-

на?» Тот ему ответил: «Так здесь все его. И это тоже его. Обычно сидит на восточной части». То есть это впитано с молоком матери.

В России концепции собственности и социальной ответственности выросли с нуля до какого-то уровня. Мы, я беру русский бизнес, в ситуацию вошли со стопроцентной социальной ответственностью, я имею в виду градообразующие предприятия, и мы вынуждены по законам рыночной экономики спускаться вниз. И сам по себе этот тренд негативен по самой сути, из-за этого возникает много конфликтных ситуаций. Особенно на фоне того, что государство просто устранилось от исполнения своих функциональных государственных обязанностей, рассудив так: русский мужик — крепкий, как-нибудь выкарабкается. Огороды есть, и хорошо. Ну а если что, прижмем этих самых работодателей. Или это сугубо чекистская ментальность — самим ничего не делать, а разводить: «А давайте профсоюзы с работодателями разводить и из этого что-то извлекать».

А на фоне этого ментального пространства подход к социальной ответственности очень хорошо иллюстрируется запиской Александра Пушкина старому лицейскому товарищу: «Посылаю тебе девку. Позаботься о ребенке». Вот социальная ответственность в России. И выше этого она пока не прыгает. Понимаете, мы движемся не из точки «0», мы движемся из глубокого минуса. И на это нужно делать определенный дискант, как мне кажется. С точки зрения всех — и государства, и работодателей, и профсоюзов. Опыт общения с профсоюзными деятелями показал, что они делятся на две категории: таких откровенных профанов, логика действий которых влетает в копеечку, или «объявлю забастовку». И с ним невозможно обсуждать, почему ему дать копеечку, а не две или полкопейки.

И другая категория. Однажды в аэропорту я встретил пастора, который отчитывался за 10 тыс. долларов наличными, которые вез. Его спрашивают: «Вы что там, церковь строите?» Он говорит: «Да нет, это просто карманные деньги». — «Откуда?» — «Вы понимаете, люди есть не только разных национальностей, и, как говорил апостол Павел, нужно учить разные языки, чтобы спасти там иуде-

ев — стал иудеем, спасать эллинов — стал эллином. Есть еще бедные и богатые. Вот я спасаю богатых, для этого я должен быть богатым. И это очень тяжелая работа». Это вторая категория профсоюзных деятелей, с которыми мне приходилось сталкиваться.

Я соглашусь с коллегой из СУАЛа, первоначально у нас была позиция, что профсоюзы — это чистый вред. Но затем мы убедились, что на фоне очень сильного сепаратизма, когда культурный вес корпорации микроскопически мал по сравнению с культурным весом самих предприятий, самих активов, присутствует островная ментальность, люди живут в своем собственном мире. И сколько потребуется времени, чтобы взаимоотношения отдельного сотрудника строились напрямую, чтобы он апеллировал к корпорации, а не к своему генеральному директору, не к абстрактному заводу! На это потребуются время, мы не можем эту дистанцию преодолеть одномоментно.

И что нас особенно раздражает: еще в этой связке есть прослойка под названием «профсоюзы», которая всячески стремится себе приписывать все благие дела, которые делаются, так или иначе. Отчасти эта заслуга генеральных директоров, которые используют профсоюз как бейсбольную битку в разговоре с корпорацией.

С другой стороны, мы поняли, что профсоюзы нужны, и мы попытались вести с ними разговор с точки зрения объективной экономики. И вы знаете, мы получили неплохие результаты. Потому что, когда собственник предприятия встретился с людьми, ему был задан простой вопрос (который инспирировали мы сами): «Сколько зарабатывает иностранный сотрудник аналогичного предприятия?» — «Около 3 тыс. долларов». Все сказали: «Вот видите как? А у нас другие зарплаты. А сколько работает на таком предприятии людей?» — «Примерно в пять раз меньше».

И когда профсоюзы попросили повысить заработную плату на 15%, мы сказали, что мы можем ее повысить не на 15%, а на 50%, но для этого нам надо помочь провести сокращение на предприятии. Причем мы совершенно четко нарисовали временной лаг в семь лет, в течение которого мы либо станем неконкурентоспо-

собны, либо проведем, в том числе и реструктуризацию, части персонала.

И учитывая местный менталитет, я думаю, мы бы не смогли напрямую общаться с трудовым коллективом, он существует все-таки: не уверен, что нам бы поверили, не уверен, что нас бы поняли в ситуации, когда нам предложили некую систему переподготовки и высвобождения кадров. И прокладкой в этом процессе сделали профсоюз.

Хочу отметить, что мы встретили понимание. Профсоюз нас понял, причем профсоюз — один из самых агрессивных, просто сумасшедший профсоюз в Усть-Илимске. Там возникла конкуренция между профсоюзами, и мы были вынуждены прилагать усилия, чтобы это как-то погасить, а то бы они друг друга поубивали.

Но когда речь идет о донесении до людей реальной ситуации, реального экономического подхода, — они это воспринимают. И профсоюз здесь может выступать союзником. У нас такой опыт есть.

Если говорить о сущностном подходе, то есть действительно, полноценном социальном партнерстве, то в России, может быть, в отличие от Китая есть объективная база для того, чтобы такое партнерство формировать — это коммунистическое наследие, с одной стороны. С другой стороны — государство как раз устраняется из процесса. И если мы сами не будем себя спасать.... Как это ни печально, мы вынуждены замещать государство. И за это всегда государство будет в тюрьму сажать и так далее, но мы поставлены в такие условия. Кстати говоря, ЮКОС создал «карманные» профсоюзы. Идеально лакированная компания (с точки зрения внешней упаковки) пошла путем создания «карманных» профсоюзов. Мы, например, от этой модели отказались, посчитали ее непродуктивной.

Генисаретский. А как вы оцениваете кампанию по борьбе с бедностью, которую инициирует как раз государство? И допустим, что на какую-то долю это вполне искренне, но тогда какова позиция предпринимательства?

Бычков. Я привык мыслить дихотомиями, и обратная сторона борьбы с бедностью — это борьба с богатством. Мне кажется, это

абсолютно популистский лозунг, пропитанный конкретными политическими задачами, которые надо обслуживать. При отсутствии масштабной, подкрепленной экономикой и глубокими расчетами идеологией приходится вбрасывать такие легкоусвояемые суррогаты, которые могут решать сиюминутные политические задачи.

Генисаретский. Государства — это и есть политические институции по сути своей...

Бычков. Борьба с бедностью и корпоративная социальная ответственность в подлинном смысле этого слова, наверное, все-таки находятся в совершенно разных плоскостях. Борьба с бедностью — это какая-то сиюминутная политическая задача, по сути, популистская, корпоративная социальная ответственность — это очень долгосрочная задача крупного бизнеса, который хочет интегрироваться в международное экономическое сообщество. Локальному бизнесу фиолетово и то, и другое.

Мрост. Если говорить по поводу борьбы с бедностью, это как раз то, что я говорил, — эта идея целиком имплантирована. Вся эта волна борьбы с бедностью идет от Всемирного банка и Международного валютного фонда. Этим определяются критерии для выделения кредитов. Всемирный банк — он все-таки банк. И он говорит: «Я тебе дам деньги, но одним из критериев будет борьба с бедностью». Я участвовал в одном из предприятий по добывающим отраслям. Почему кредитуют добывающие отрасли в первую очередь? Потому что они их рассматривают как единственный ресурс борьбы с бедностью. Я думаю, что в терминологию плана российского правительства это просто было посажено: «Мы тут все занимаемся борьбой с бедностью, и вы быстренько вперед. А иначе никак, мы не дадим ничего, ни денег, ни инвесторов. Ни на добычу угля, ни на лесное хозяйство». Все проекты, которые финансируются по линии Всемирного банка, обязательно должны нести элемент борьбы с бедностью. Борьбы с бедностью нет — и денег нет.

Александр Николаевич Тимошин. Мы пока не принадлежим к транснациональной корпорации, но отзвуки наших бесед я попытаюсь структурировать.

Начну с последнего. Борьба с бедностью — это политический лозунг или одна из задач бизнеса, которую он должен решить? Приведу пример из истории: с чего, собственно, начинался «Форд» и как он эту проблему решал? Когда выпускали единственную модель черного цвета, он существенно повысил зарплату своим рабочим для того, чтобы они могли купить машину. Это просто информация. Каждый волен трактовать по-своему.

А теперь — к основной теме и немного, может быть, уходя в плоскость управления.

Мы здесь употребляли понятие «заинтересованные стороны». Это действительно, очень важная концепция. Заинтересованные стороны имеют две характеристики. Это то, что они ожидают, и хотят получить. А с другой стороны — это то, что они дают. Вот самый простой пример: акционеры. С одной стороны, дают инвестиции, а с другой — хотят получать дивиденды и видеть рост стоимости бизнеса.

При этом заинтересованные стороны могут принадлежать или к внешней среде относительно компании, или к внутренней. Персонал по отношению к компании — это характеристика внутренней среды, а не профсоюзы с точки зрения их глобальных объединений, сетей, конфедераций. Профсоюзы — это фактор внешней среды.

Тогда возникает вопрос: внешняя среда по отношению к компании — это всегда или возможность, или угроза? Что такое глобальные профсоюзы с точки зрения угрозы и что с точки зрения возможностей для бизнеса?

Здесь получается очень интересная ситуация. Если рассматривать людей как ресурс бизнеса, причем сегодня это стратегический ресурс, на котором строится развитие бизнеса, то для менеджеров компании этот ресурс — фактор долгосрочного развития, в который менеджмент должен вкладывать, во всяком случае, это то, на чем корпорация развивается.

А для профсоюза ресурс, который находится внутри компании, — это что? Это тот ресурс, на котором строится сопротивление? Это тот ресурс, на котором выстраивается система давления? Пример, кото-

рый привел Василий Николаевич, очень убедителен своей простотой. Вот доходы и затраты. Для нас фонд оплаты труда — это доходы или затраты?

Это уже вопрос ведения переговоров. Потому что, по сути, мы говорим об одном и том же ресурсе, на котором сталкиваются интересы менеджмента компании и профсоюзов. Вопрос в том, как это использовать.

Сошлюсь на западную практику, адекватной российской практики я просто не знаю. Авиакомпания, которая занимается только региональными перевозками, летает только внутри Соединенных Штатов Америки, но при всем этом она по капитализации входит в пятерку крупнейших авиакомпаний мира и из 500 крупнейших компаний мира занимает, по последнему опубликованному рейтингу, где-то 350-е место.

В свое время профсоюз пилотов заключил с руководством компании соглашение, по которому в течение десяти лет зарплата пилотам не повышалась. С точки зрения структуры затрат, можно понять, что пилот — это самая дорогостоящая часть ресурса. Но они должны были получить систему бонусов через это время, привязанных к стоимости компании. Другими словами, здесь было заключено некоторое соглашение, и профсоюзы компании отработали на поиск и получение результата, который бы устраивал и тех, и других.

Вопрос: всегда ли профсоюзы работают в рамках тех инструментов, тех понятий и той философии, которая сегодня используется менеджментом? По сути, в рамках философии стоимости бизнеса или долгосрочной конкурентоспособности, и так далее? Второе: что им мешает в этом работать? И третье: какие здесь должны быть пути решения?

Мрост. Отраслевые профсоюзы мыслят и действуют по-другому. В международной организации, как и в любой, в первую очередь мы определяем, не что делать, а чего точно делать нельзя. Мы идем по этому пути, потому что интересы очень разные. Это во-первых, а во-вторых, как рассматривать человеческий ресурс?

У нас приверженность к социальному партнерству, с такой же частотой западный профсоюзник будет говорить о социальном диалоге. Диалог, общение — это определенный элемент развития. Эти партнерства — политика. Это какое-то затушевывание содержания.

Олег Алексеев, мне кажется, очень важную мысль высказал о потере субъектности пока что этих двух фигур, точно, совершенно определившихся и знающих, чего они хотят. С одной стороны, ассоциация работодателей, которой нет, с другой — адекватного, независимого, понимающего, чего он хочет, и сильного самого по себе профсоюза тоже нет. Я говорю о нашей действительности. Пока что надо формировать вот эту субъектность.

Что касается примера с американцами. Это основное, пожалуй, базовое отличие менталитета. Профсоюз, работающий в рыночной экономике и имеющий опыт работы в ней, понимает, что сначала бизнес должен что-то произвести. Чтобы было потом что делить. Если этого не будет произведено, то тогда и делить будет нечего.

И это а priori заложено в голову. Это определяет поведение. И это совершенно не заложено в голову профсоюзов на пространстве бывшего социализма, потому что у них, как у инвалидов первой группы, в этом смысле руки работают только в одну сторону. Не знаем как, не знаем что, дайте и все. Я с этим работаю десять лет. И эту инерцию менять очень тяжело.

В этом состоит различие. Да, существуют, скажем, пилоты. И они договорились с профсоюзами, что не будет повышения зарплаты. Что те, кто может уйти раньше на пенсию, уйдут раньше на пенсию. И ряд других вещей. Это было очень интересно, в United Dire Lines договорились, что когда компания «взлетит», то будет произведен расчет с теми, кто раньше ушел на пенсию, и так далее. И во многих случаях профсоюз договаривался с компанией от имени своих людей, что взамен тех уступок, на которые пойдет профсоюз и уговорит своих, они, скажем, будут сажать своих людей в совет директоров.

Потом были проблемы, но на тот момент United Dire Lines взлетела не потому, что они мобилизовали какие-то внутренние ресурсы.

Эти люди, которые производили такого рода переустройства, сделали привлекательной компанию для сторонних инвесторов: «В этой компании они договорились с профсоюзами, значит, она стабильна». В Америке с чем проблема? Куда деньги вложить. Денег полно, надо точно знать, куда вложить, чтобы их не потерять. И вот этот социальный договор между профсоюзом и менеджментом привел к тому, что компания стала привлекательной, в нее пошли третьи инвестиции. И профсоюз получил свои компенсации. Я вот слышал эту историю: из восьми директоров пятеро были назначены с участием профсоюза.

Но это один американский пример. Но речь-то идет о чем? Я почему сказал, что нам придется жить по законам глобализации? Потому что профсоюз является одним из элементов западноевропейской (в большей степени, чем американской) культуры. И несет на себе вот эту ценностную характеристику. И неуважение прав человека на рабочем месте является криминалом с точки зрения менталитета современного западноевропейца.

Вот система генеральных преференций Европейского союза, североамериканской торговой зоны. Одно из условий предоставления торговых преференций — в данной стране не будут нарушаться права профсоюзов. И когда Россия обратилась за этими преференциями в Евросоюз, ко мне и к моим коллегам приезжал европеец: а как тут у вас с правами профсоюзов?

То есть эта штука, как и все, что порождает западноевропейский мир, может иметь зубы. Если вы не уважаете права профсоюзов, значит, мы не с вами.... Сейчас Белоруссия находится в такой ситуации: будет специальная комиссия Международной организации труда, по выводам этой комиссии Белоруссия будет лишена торговых преференций с Европейским союзом из-за наступлений на права профсоюзов. Там Александр Лукашенко хочет рулить всем. Это абсолютно реальная ситуация.

Генисаретский. Мне кажется, в нашем обсуждении наступил переломный момент, но прежде чем к нему обратиться, я задам вопрос:

а почему вы говорите «менеджмент для профсоюза»? Это что, менеджмент компании договаривается с менеджментом профсоюза?

Мрост. Да.

Генисаретский. Речь идет о профсоюзе как о социальном менеджменте? И в этом смысле типологически это два менеджмента. Тогда вопрос: а при чем здесь работники наемного труда? И при чем здесь собственно профсоюзная тематика, да и история профсоюзного (или рабочего) движения, которое когда-то было? Не здесь ли в тематике социально-трудовых отношений кроется какой-то странный перелом? Недаром возникают вопросы уподобления внутренних для компании социально-трудовых отношений отраслевым, а тем более международным профсоюзам? Или вот защита прав человека на рабочем месте — это же постановка вопроса в правозащитной, а не традиционной профсоюзной раме, согласитесь?

Мрост. Действительно, так теперь ценности внутри социально-трудовых отношений выстраиваются. Человек, когда идет на работу или живет за забором вот этой дымящей фабрики, все равно остается человеком, и у него есть права. И это вылилось в принятие конвенций Международной организации труда. В общем и целом, базовые конвенции этой организации обозначаются как права человека на рабочем месте.

Генисаретский. Ценности и права, с одной стороны, и несколько типов менеджмента — с другой?

Мрост. Да.

Генисаретский. Вот ситуация, в которой варится вопрос?

Мрост. Дело все в том, что профсоюз является субъектом в вопросах, связанных с трудовыми отношениями. И в данном случае это элемент его экспертизы при договоре, скажем, с менеджментом, который чистый менеджмент. То есть он не выходит за рамки вот этой своей экспертизы.... В этом он, конечно, остается профсоюзом.

Кстати говоря, насчет субъектности. Ведь конвенции Международной организации труда запрещают работодателю близко подходить к организации профсоюза — это криминал. Но точно таким же

способом государство близко не должно подходить к созданию ассоциации работодателей. Это общественное действие. Оставьте общественное общественности.

Зачем это делается? Без субъектов со своим видением, и со своей силой, и со своим механизмом реализации не будет никакого значимого диалога. Сначала их надо создать.

Генисаретский. Если нет проблемы, зачем создавать? Но ситуация обсуждения дошла до такой точки насыщения, потому что очень велика растяжка, которая прорисовывается в этом кратком говорении.

С одной стороны, картина, нам показанная через какой-то японский проектор, информационно-технологический, где прозрачность, где сетевые транснациональные, профсоюзные дела — все это нам как людям читающим и не лишенным интереса к современности, конечно, любопытно и интересно. Но не более того, в том смысле, что уж больно бесконечно далеко.

С другой стороны, констатация о том, что наша температура в этом вопросе ниже нуля, даже не с нуля начинаем отсчет. Там есть –273 градуса, ниже вообще температуры не бывает. И в этой ситуации возникает вопрос. А какие, хотя бы наметочно, шаги можно было бы назвать и в каком направлении начинать думать, чтобы между этими двумя бесконечностями образовался реальный ноль?

Какова возможная стратегия развития профсоюзного дела в области социальных трудовых отношений у нас здесь? И с чего нужно начинать: извне или изнутри? Вот где лежат возможные ответы на эти вопросы. То есть, что нам дальше обсуждать или обдумывать на будущих наших встречах или начинаниях?

Виктор Николаевич Попов. Вкратце о модели, которую мы нащупали в Управляющей компании «Волжский гидроэнергетический каскад», небольшой составной части РАО «ЕЭС». Нам так повезло, что нам поручили создавать первую объединенную генерирующую компанию, — все остальные еще распадаются, а мы уже создаем будущий энергетический бизнес.

А нам на это дали целых два года, и вот мы в результате нащупали некоторые механизмы. И они оказались чрезвычайно интересными. В настоящий момент руководство профсоюзных организаций состоит из людей, которых туда специально отобрали и для которых профсоюзная организация является неким смыслом деятельности: для кого-то экономическим, для кого-то политическим, кто-то реализует общественные амбиции. Мы специально отбирали туда людей, вели поиск. Профсоюзные организации используются разными группами менеджеров.

Поскольку издержки на создание профсоюзной организации (или любого другого общественного института) с нуля очень большие, лучше использовать существующую организацию. Это как с торговой маркой: если торговая марка раскручена, и вдруг она стала твоей.

Киселев. Уточняющий вопрос. Вот когда говорите «мы»...

Попов. Мы — это менеджмент, конечно. Причем, определенного рода менеджмент. Дело в том, что за время, пока мы управляем восемью станциями (скоро добавится девятая — все ГЭС Волги и Камы), количество работников на самих станциях уменьшилось в разы. И сейчас меньше тысячи человек на всех станциях, а было около 4 тысяч. А профсоюзная организация за это время выросла: ее численность превышает уже 3,5 тысячи человек.

Модель выглядит следующим образом: если какой-то менеджер определяет свою собственную деятельность, он реализует ее в виде некоего проекта, составной частью которого является выявление рисков, неопределенностей и каналов их минимизации.

В этой ситуации взаимодействие с субъектами, которые находятся вокруг тебя, если ты сумел проявиться как менеджер, становится технологией. И такой технологии можно специально обучать каждого из менеджеров. В этой ситуации каждый из менеджеров, ведущих свой какой-то проект, начинает использовать профсоюз для достижения своих целей.

Конкретный пример — финансисты. Когда налоговая инспекция блокировала нам счета и выплату можно было делать только по

представлению приставов (с выплатой 7%), мы использовали счета профсоюза, чтобы избежать семипроцентной платы. Мы даже точки капитализации сейчас создаем неких инвестиционных проектов в профсоюзах.

Менеджер по персоналу использует свои каналы, по производству — свои. И вот в этой ситуации профсоюз принимает участие во всевозможных процессах. И ведет что-то свое. Но там абсолютно четкая позиция — там люди, для которых эта деятельность интересна. Менеджеры используют эту площадку, или этот канал, или этот общественный институт для реализации своих целей, в том числе для информирования коллективов, для создания такого общественного мнения, при котором менее болезненны массовые увольнения из компаний в другие бизнесы, называемые «ремонтными», когда одновременно уходило более 50% трудового коллектива. Для погашения нервозности в этих коллективах в том числе.

Профсоюз — общественная организация по своей сути, созданная добровольно. У нее есть собственная траектория движения по вот этому обществу. Конечно, профсоюз можно использовать. Вот это стул, на нем сидят, если им дать по голове кому-нибудь, это будет орудие убийства. Но вообще-то это стул.

Генисаретский. Но вы же уже согласились, что профсоюз — это особый тип менеджмента. В этом смысле вы просто рассказали, как два менеджмента взаимодействуют между собой. Причем один из них — социальный профсоюз — сконструирован.

Реплика. Слово «менеджмент» было произнесено вами, а я сказал, что в данном случае они являются договаривающейся стороной в сегменте. А когда через счета профсоюзов прогоняют деньги, это уже не трудовые отношения, это что-то другое.

Генисаретский. «Трудовые отношения» — это политэкономическая абстракция, выработанная классиками политэкономии где-то в начале XIX века. С тех пор она стала просто разменным словом, и как мы сегодня выяснили, в ней нет никакого конкретного социологического содержания, кроме воспоминаний о трудовых коллекти-

вах или аналогий с местными сообществами. И слово «субъект»... То есть нечего субъективировать. Как только возникает задача, субъективация делается элементарно — на экономическом стоимостном анализе.

Реплика. Я понял, это канал диалога, социального диалога. Внутреннего социального диалога.

Алексеев. В основе лежат трудовые отношения. Отношения по поводу труда. Здесь конфликт сплошь и рядом. Вот, например, меня попросили сделать некую аналитическую записку, отчет. Я его написал и принес своему руководителю, положил на стол.

Есть два положительных варианта, как это будет развиваться. Первый: он прочтет и со мной обсудит. Второй — не прочтет, но выплатит мне премию я же сделал вовремя и т. д. Какой из двух вариантов я предпочту для себя?

Реплика. По-разному.

Алексеев. По-разному, да. По мере того как ты будешь все чаще предпочитать второй, качество моего труда, его содержательность снижается. И все это плохо.

Реплика. Правильно, это же отчет всего лишь.

Алексеев. Нет, это труд. Я вам про то, что является предметом. Той точкой, из которой вырастают трудовые отношения, а потом появляются две такие позиции или оппозиции. Профсоюзы, работники и работодатели.

Суждение. Я буду предельно краток. Мы над этим вопросом долго размышляли, спорили. Одного человека даже потеряли. Директор по кадрам ментально оказался профсоюзным работником, пришлось с ним расстаться. Вы-то смеетесь, а это трагедия на самом деле!

Мне кажется, что таким системно важным является вопрос: кто заказчик? Есть ситуация взаимоотношений, которые надо регулировать каким-то образом. Кто заказчик в этом случае? Общество, государство, дети, бездомные или бизнес?

Мое мнение, что заказчик — бизнес. Не будет бизнеса, то есть того, кто будет давать деньги на выходе, — все остальные могут

сколько угодно разговаривать, это будет толчение воды в ступе.

И если бизнес выступает заказчиком, то бизнес должен брать на себя ответственность и понимать всю сложность этой гаммы взаимоотношений, потому что без ее учета так или иначе возникнут проблемы, мы об этом говорили.

Генисаретский. Уважаемые коллеги, в заключение позволю себе сказать несколько слов. Первое — кажется, ожидания, что тема социально-трудовых отношений вызовет больший градус участия, чем на предыдущих заседаниях клуба, оправдались. Правда, не менее важна и та здоровая тишина в некоторые моменты, когда вдруг аудитория замолкает внутренне, значит, вслушивается.

Второе. Полемика последних 20–30 минут показывает, что дело о профсоюзном будущем не так безнадежно. Очевидно, есть компании, в которых, помимо забастовок и прочих театрализованных неприятностей (вспомните хотя бы каски на Горбатом мосту), есть еще много других проблем, ничуть не менее трудных. Есть компании, в которых накапливается проектно-управленческий опыт работы с этими самыми социально-трудовыми отношениями. И если этой темой дальше заниматься, то надо собирать и обобщать, типологизировать этот опыт. И в него всматриваться.

И третье. Мне кажется, что в социально-трудовых отношениях более невнятным сегодня является не социальность, а труд. Потому что социология мало-мальски продвинулась за последние лет сто и даже в наших умах пустила кое-какие корни. И аналитика социальных отношений более-менее внятная. А вот что произошло с трудом за это же время — об этом почему-то предпочитают не говорить.

А произошла очень странная и многозначительная сильная вещь: в социальной науке концепт труда почти повсеместно сменился на концепт деятельности, и все деятельности в проектно-управленческой картине мира оказались как бы равноправными, и труд утратил свою жизнесообразную, «трудническую» специфику.

Когда речь идет о социально-трудовых отношениях, первое, что неясно: какие типы деятельности являются учетными и все ли они

подлежат профессионализации, в том числе ради создания профсоюзов. Я, к примеру, и в страшном сне не был бы согласен допустить, что преобразуйся КПСС в свое время в профсоюз работников управления — вообще бы никаких проблем не было в нашей стране. Почти как в Китае.

Поэтому еще большой вопрос, какие вновь возникающие типы деятельности подлежат профсоюзному обустройству для того, чтобы система социально-производственных отношений развивалась! Что такое социально-трудовые отношения в современном корпоративном, глобализирующемся мире — вот главный вопрос, над которым нам далее придется задуматься.

Поэтому я надеюсь, что эта тема в будущем получит достойное продолжение, в том числе и на наших встречах.

Засим позвольте поблагодарить вас за участие.

На заседании выступили:

Олег Борисович Алексеев — заместитель генерального директора по корпоративной политике ЗАО «РЕНОВА»;

Виктор Николаевич Попов — советник генерального директора ОАО «УК ВоГЭК»;

Александр Николаевич Тимошин — директор по стратегическому развитию МТИ;

Кристер Ферлинг — президент и генеральный директор Шведского института менеджмента.

КРИЗИС МЕНЕДЖМЕНТА

25 ноября 2004 года

Ведущий: Олег Игоревич Генисаретский

Олег Игоревич Генисаретский. Мы начинаем второй цикл наших встреч. Как вы помните, все началось символически с лекции А.М. Пятигорского, посвященной философии корпоративного развития. И с тех пор мы, стремясь к большей конкретности обсуждаемых тем, старались все же поддерживать достаточно высокую степень интеллектуальной активности, что, надеюсь, нам удастся и дальше. Мы выбрали тему по названию представляемой сегодня книги «Конец менеджмента»¹, чтобы обозначить грань между первым и вторым годами работы клуба, но также и в связи с расширением круга тем нашей работы, связанным как с нашими познавательными интересами, так и с тем, что компаниям, поддерживающим деятельность клуба, по-видимому, предстоит выход в более широкое публичное пространство, и это, конечно, скажется на нашем понимании путей развития менеджмента и того, какой облик приобретет далее корпоративная культура.

Несколько слов о самой теме «конца менеджмента». Мы все прекрасно понимаем, что название книги, с которой нам предлагалось познакомиться, — это определенный жанр названия некоторых

¹ Клок Кеннет, Голдсмит Джоан. Конец менеджмента и становление организационной демократии. — СПб.: Питер, 2004.

произведений. Знаменитая книга Й. Хейзинги «Осень средневековья»¹ — тоже как бы о конце лета, расцвета; не менее знаменитая книга О. Шпенглера «Закат Европы»² — тоже о конце Европы (это было, кстати сказать, в начале XX века); у всех на слуху еще «Конец истории» Ф. Фукуямы³, и так далее. Такой, знаете ли, способ названия произведений переломного времени или произведений, которые их авторам кажутся переломными, такой крючочек-морковка, на котором держат наше внимание.

Хотя, с другой стороны, за этим способом называний текстов стоит определенный прием смыслообразования, способ структурирования смыслового поля, явно связанный с природой времени. Я бы назвал это темпоральным переструктурированием времени нашей мысли и нашей деятельности. Сейчас на интеллектуальном рынке обращается очень много концептов, устроенных так: или это некое «пре», то есть о том, что было до того, о происхождении чего-нибудь: вот-вот нечто произойдет, — обозначается префиксом «пре» — или это «пост-», нечто, опознаваемое как после чего-то: постмодернизм, постиндустриализм и так далее, до того, после того или «здесь-и-теперь»: о том, что внутри некоего текущего состояния, например «акме», — расцвет, к которому мы всегда стремимся.

Это, конечно, самое простейшее представление времени, всего-навсего есть прошлое, будущее и настоящее, но даже это дает нам разнообразие фигур темпорального воображения. Но время, конечно, — реальность куда более богатая, и вот в связи с синергетическими концепциями корпоративной культуры появились новые представления о хаосе, о креативной, плодотворной роли хаоса, о турбулентном, вихрящемся времени. Мы знаем также, сколь остро модны концепт событийности и навык рассматривать все происходящее через ряды событий — и это еще один временной взгляд на вещи, и так далее. Одним словом, в поле нашего корпоративного вооб-

¹ Й. Хейзинга. Осень средневековья. — М.: Айрис-Пресс, 2002.

² О. Шпенглер. Закат Европы: В 2 т. — М.: Айрис-Пресс, 2003.

³ Ф. Фукуяма. Конец истории и последний человек. — М.: АСТ; Ермак, 2004.

ражения попадает довольно много разных фигур: думать не о самом времени, а как бы с помощью времени, и, судя по всему, происходит какое-то странное, но захватывающее утончение нашего чувства времени и способности цепляться за те или иные его ячейки и части.

И я думаю, что в этом изменении отношения ко времени — времени деятельности проектирования, стратегического управления и организации — есть что-то крайне интересное и многообещающее. Не говорит ли это о том, что корпоративная практика, корпоративная мысль и образы корпоративной культуры на грани какого-то очень сильного обновления? Да и само само по себе представление о корпоративной культуре разве не было первой реакцией на предстоящую большую перемену, которая нас ожидает, — первой и пока еще очень робкой?

Засим позвольте мне, в ожидании этих перемен, предоставить слово Олегу Борисовичу Алексееву.

Олег Борисович Алексеев. Я как-то и не заметил, что прошел практически год с того момента, как мы сначала внутри «РЕНОВЫ», а потом вот так, публично, стали проводить наши клубы. И их участниками стали не только сотрудники «РЕНОВЫ», но и наши друзья и коллеги из тех компаний, с которыми мы сотрудничаем, или просто наши хорошие друзья, которые вместе с нами одинаково понимают ту проблему, ради которой, собственно, этот клуб и был создан. А это проблема, связанная с философским, методологическим осмыслением того, что происходит в корпоративном секторе.

И сегодняшний повод — кризис менеджмента, который описывается не только в этой книге, а и в достаточно большом количестве литературы (в России, в основном, переводной), тем не менее, указывает на то, что проблема менеджмента в смысле корпоративного развития является центральной. И действительно, было бы очень странно, если бы мы говорили о постиндустриальной экономике, о постиндустриальном обществе и не замечали бы, что сам менеджмент — этот очень распространенный и емкий в смысле трудовых ресурсов вид деятельности или вид занятости — был как раз и вы-

двинут на повестку дня задачами массового индустриального производства. Это было на грани XIX и XX веков, и вы, уважаемые коллеги, безусловно, хорошо знаете историю, связанную с именем Фредерика Тейлора, с первыми исследованиями, связанными с возможностью повысить производительность труда за счет его рациональной организации. Именно тогда родилась «научная организация труда», которая, собственно, и была положена в основу менеджмента и далее получила свое развитие.

Но с тех пор прошло сто лет, и едва ли те преобразования, те разнообразные подходы к подготовке менеджеров, непосредственными участниками которых мы с вами являлись, являемся и будем являться, отразились на самом содержании взаимоотношений между управляющей надстройкой компании и управляемой. Менеджеры наверняка сталкиваются сегодня с задачами по организации рабочей силы, очень сильно не похожими на те, с которыми они сталкивались сто лет тому назад. И действительно, возможность российских граждан работать в различных глобальных компаниях, точно так же, как и возможность для зарубежных менеджеров приезжать в Россию и работать, — все это делает эту ситуацию и проблемы менеджмента очень восприимчивыми ко всяким внешним влияниям. С другой стороны, это заставляет постоянно переосмысливать (поскольку сталкиваются разные культуры, разные организационные подходы), что является сегодня ключевым в управлении. Все это позволяет обсуждать, каким же будет менеджмент после того, как он преодолет свой естественный кризис, как временной, так и содержательный.

При этом если спрашивать по существу: что заставляет людей серьезно откликаться на тему кризиса менеджмента? — это прежде всего неудовлетворенность. Неудовлетворенность и непонимание. Я недавно в Иркутске разговаривал с руководителями ряда предприятий, в том числе входящих в нашу группу. Они рассказывают мне о ситуации, тоже всем понятной: сегодня основной задачей на этих предприятиях является технологическая модернизация. То

есть нужно привлечь и установить на этих предприятиях современные доступные технологии. Таким образом, говорят они, будет серьезно повышена производительность труда. Но я задаю им вопрос: «Хорошо, вы это сделаете. Вы говорите, что на это уйдет 10–15 лет. А что будет с качеством рабочей силы и что, собственно, изменится в самой системе управления за эти годы? Не окажется ли так, что после того как вы «удачно» завершите модернизацию, число людей, которые будут способны воспринять эти технологические новации и сделать следующий скачок в производительности труда за счет работы уже не с материальными, а с нематериальными, прежде всего человеческими, ресурсами компаний, — окажется весьма призрачным? Вы сделаете большой шаг, но реально так и не сможете догнать те компании, с которыми сегодня конкурируете на мировых рынках по производительности труда, в силу того, что именно человеческий ресурс, человеческий потенциал не будет вами задействован надлежащим образом». Они говорят: «Да, такое может произойти». То есть мы продолжаем по нашей индустриальной традиции ставить во главе угла вопросы, связанные с развитием материально-технической базы наших производств — буду пользоваться известными нам хорошими советскими терминами, а все, что связано с нематериальной частью, представляется второстепенным, малоценным или сложно учитываемым моментом во всех наших производственных отношениях и во всем нашем производственном процессе.

А вчера я слышал на одной из конференций, где обсуждалась повестка дня российского бизнеса 2005 года, что ключевые проблемы сосредоточены именно в сфере социальных отношений. И социальные отношения модернизируются самым сложным образом, что буквально означает, что именно человеческий потенциал и является сегодня наименее эффективно используемым ресурсом во всем обществе, в том числе и в корпорациях. И это первая тема, первый поворот, который представляется для меня чрезвычайно важным. И я знаю, что здесь одними экономическими аргументами никак не обойтись, поскольку если мы будем двигаться исключительно в рам-

ках экономических инструментов и экономических критериев, то вполне может оказаться, что действительно, материальные ресурсы, материальные активы нашей компании являются наиболее важными и именно в них нужно вкладывать, а нематериальные, человеческие ресурсы, являются второстепенными.

Ведь и так приходится каждый день слышать, что люди соответствующей квалификации или претендующие на занятие той или иной должности в компании — вот они, стоят за воротами в огромных очередях. И меня, честно говоря, это заблуждение наших руководителей очень сильно беспокоит, поскольку мы-то с вами — люди, которые с этим рынком труда сталкиваются и более внимательны к тем изменениям, которые происходят в социальной сфере, — уже реально понимаем, что нет там никаких очередей. И сегодня дефициты в массовых профессиях, начиная с квалифицированного секретаря, финансиста-расчетчика, — значительно более высокие, чем, уважаемые коллеги, дефицит в генеральных директорах и прочих высокооплачиваемых специалистах. И это тот парадокс, который пока нигде и никак не осознается.

И второй момент (но далеко не последний) — это вопросы, связанные с отношением к бизнесу как таковому. Поскольку я работаю в сфере крупного российского бизнеса напрямую не так давно, я, честно говоря, не думал — не потому, что не мог, может быть, просто считал это для себя не очень важным, — о том, насколько низок престиж российского бизнеса в обществе. Я не хочу сказать, что в нашем обществе высок престиж нашего государства, но я хочу сказать, что престиж нашего бизнеса значительно более низок, чем государства. И этот престиж прежде всего считается, как мне кажется, по, если хотите, морально-этическим критериям. Тогда я думаю: как же так, вот эта огромная сфера занятости, которая является источником инвестиционных средств, а следовательно, потенциальным источником крупнейших, самых глубинных преобразований, в России сама по себе не обладает теми необходимыми высокими человеческими характеристиками, которые позволяли бы думать, что эти

преобразования носят осмысленный, человеческий характер. И что действительно в этой ситуации может привлекать молодого человека, идущего в бизнес, кроме денег?

Но, с другой стороны, все ведущие компании уже давно отошли от прямых, очень простых ориентиров на смысл своей деятельности, выраженных исключительно в прибыли. Потому что все остальное: и социальные аспекты их деятельности, их общественная позиция, та роль, которую они играют, и тот взнос, который они делают в общественное развитие, — является чем-то очень важным и определяющим уровень согласия и требования к системе управления в компании. Когда мы говорим, что нужно повысить внутри производительность труда, мы по инерции продолжаем думать, что это простое обращение менеджеров к квалификации, то есть подготовленности конкретного сотрудника. Однако мы видим, что мы должны каждый раз обращаться к человеческим качествам этого работника. И по большому счету, уважаемые коллеги, я вынужден утверждать, как, впрочем, и многие люди, которые сегодня говорят и пишут о конце или кризисе менеджмента, что в компании прежде всего мы должны увидеть не работников, а людей. И поставить, в конце концов, на первое место их личные качества или связь их личных качеств и их квалификации, что и дает, на мой взгляд, то, что называется сегодня компетенцией. В этом смысле сегодня конкурируют не работники с их специальными квалификациями, а конкурируют работники со своей энергией, со своими человеческими качествами, со своей общественной позицией. И это с каждым днем становится все более и более востребованным.

Таким образом, требования на современный менеджмент во многом связаны с переосмыслением того, а кто же, собственно, работает в компании: люди, у которых мы купили восемь или десять часов рабочего времени пять дней в неделю, или люди со всеми своими возможностями, энергетикой и качествами — в том числе и проблемами; люди, которые приходят и могут включить эти свои человеческие ресурсы в деятельность и преуспевание компании, а могут

оставить их за границами своего рабочего времени и реализоваться уже потом где-то значительно более эффективно, чем они это делают на своем рабочем месте.

И самые простые, тривиальные вопросы. Те, кто сталкивался с системой организации кадрового планирования в компании, видят, насколько это планирование бесчеловечно. У нас с вами есть, например, штатные расписания. По какой-то совсем непонятной причине мы переносим в эти штатные расписания подчас наименования должностей и всю иерархию, схваченную когда-то, еще в советское время. Мы считаем, что у нас самый главный человек — это тот, кто сегодня начальник. Соответственно для того, чтобы быть начальником, достаточно под этого работника, под эту штатную единицу ввести двух подчиненных, иногда трех в особо продвинутых компаниях. И вы представляете, какими управленческими качествами, управленческими компетенциями нужно обладать для работы с двумя или тремя подчиненными, — это, конечно же, фикция. И эта управленческая, руководительская фикция стала весьма и весьма распространенной. А качества, которые на самом деле нужны для организации людей, которые часто называют как наставничество, умение обучать, введение этих компетенций в повседневную жизнь компании, — сегодня никак не учитываются в тех формальных кадровых документах, которые у нас функционируют в системе кадрового делопроизводства.

И то же самое касается таких качеств, как лидерство. Мы знаем, что лидерство у нас появляется часто как ответ или как вызов формальной системе назначения руководителей. Выбирая между тем, кто реально является лидером в этом коллективе, и персоной, лояльной к начальству, тем, кто готов приводить в действие какие-то административные механизмы, мы всегда скорее выбираем лояльность, чем лидерство. Поскольку лидер — это совсем другие требования к системе управления, к системам внутренней коммуникации, развитие их; это необходимость каждый раз ставить перед собой содержательные вопросы: что ты делаешь, зачем это делаешь, с ка-

кими людьми ты хочешь работать, какими качествами должны обладать эти люди?

Так, очень коротко, я хотел показать ту озабоченность, которая есть у меня как у руководителя, отвечающего в компании за нематериальные активы, в том числе за человеческий ресурс и в какой-то степени за качество управления. Позвольте поставить перед всеми нами очень важный общий вопрос о том, как мы могли бы начать думать о том менеджменте, который был бы востребован в новом тысячелетии таким образом, чтобы выявить это в запросе на подготовку наших специалистов и на развитие внутрикорпоративных отношений, которые бы делали наши компании конкурентоспособными и способными оперировать и запрашивать весь человеческий потенциал тех людей, которые приходят к нам в компании? Спасибо.

Генисаретский. Олег Борисович обозначил одну очень важную развилку. Что такое практика инновационного менеджмента? Была попытка освоить развитие в форме нормального функционирования. Затем появились департаменты развития, службы развития. Стало утверждаться, что все работники компании в той или иной форме должны участвовать в деле развития и так далее. Вопрос: не было ли это попыткой снять саму проблему развития, включить ее внутрь компании, освоить и тем самым лишить развитие главной его черты — спонтанности? Разговоры о кризисе — это следствие критического отношения к обычному положению дел: слово «критика» и слово «кризис» — однокоренные слова. Там, где у нас критическое отношение к ситуации, там мы видим и кризис. Это нормальное положение дел. Есть много указаний на то, что никогда не удастся впрямь развитие в нормальный оборот повседневной жизни, а поэтому хотелось бы быть повышено-внимательным к разным возможностям трактовок этого самого кризиса.

Кристер Ферлинг. Я проработал директором компании около 25 лет, и очень часто мне приходилось работать в ситуации передачи управления, и это чаще всего приводило к тому, что приходилось сокращать персонал. Знаете, кризисное управление — довольно про-

стая вещь: если у вас рак голени, то ногу вы отрубаете. Иными словами, срезаете издержки. И совсем нетрудно управлять компаниями, когда они прибыльны. Но для того чтобы эту прибыль генерировать, требуется кое-что. В Швеции минимальные затраты на персонал — это 15 долларов в час, и вы тоже там достаточно скоро окажетесь. Поэтому в скандинавских странах для того, чтобы добиться эффективности, вам надо быть чрезвычайно эффективным не столько с точки зрения механизмов и машин, сколько с точки зрения умения использовать людей. Мы относимся к людям хорошо не потому, что мы такие человеколюбцы, а потому, что это выгодно. Если денег нет, веселья тоже не будет, если вы не заработаете денег — ваш бизнес умрет.

Мне достаточно много приходится заниматься наставничеством у топ-менеджеров, и на протяжении времени ситуация развивалась следующим образом: в 60-е годы многие директора компаний были технарями, они приходили и говорили: «Научи нас производить». Тогда все топ-менеджеры были технарями. В 70-е годы все топ-менеджеры были маркетологами, и просили они одного: «Научите нас правильно разговаривать с клиентами». А кто приходит сегодня? Те, кто хотят, чтобы мы им помогли руководить людьми, вести людей за собой. Понятное дело, вы — компания, если вы не умеете производить — ваш бизнес мертвый, если вы не умеете продавать — он тоже умрет, а сейчас встал вопрос: как руководить людьми? Швеция — специфическая страна: если человек, ваш подчиненный, звонит и говорит вам: «Я заболел», и по больничному получает 80% от государства, то мотивировать его достаточно сложно, он все равно получит деньги.

Я хочу прежде всего подчеркнуть одно: если люди обращаются ко мне и просят подсказать им правильное решение, то я уже прожил достаточно много, чтобы понимать, что нет такого единого лекарства, которое лечит все болезни. Поэтому когда мы говорим о теориях управления или экономических — очень важно всегда сделать оговорку: все зависит от обстоятельств. В очень краткой форме я бы хотел сейчас рассказать, от чего это зависит.

Можно, я проведу некий научный тест со всеми вами? Вот закрытый бассейн, и мы видим его в разрезе. Вы спасатель, вы можете включать и выключать свет. Вы зажигаете свет и считаете, сколько у вас людей плавает в бассейне. Вы выключаете свет — и полная тьма. Что происходит? Пустили вам двух человек в бассейн — вы говорите: «Два», пустили третьего — вы говорите: «Ага, три». После того как их становится четверо, вы уже начинаете путаться. И чем их больше: шесть, семь и так далее, тем чаще вы ошибаетесь в количестве. После того как в бассейне становится больше 12 человек, получается, что угадать проще, чем посчитать: ваша примерная угадка может попасть в точку. Установлено, что если вы хотите управлять своей командой эффективно, то ваш рычаг управления не должен превышать девяти, максимум десяти, человек.

А теперь мы пришли к основному вопросу: что будет со мной, с человеком, который является контролером этой системы, когда мы начинаем в этот бассейн запускать все больше и больше народу? Понятное дело, когда у вас человек пять-шесть, вы начинаете строить некую систему их подсчета. И мы все лучше и лучше разрабатываем эту организационную систему, и делаем это пошагово. Но когда их число превысит девять, с нами начинает что-то происходить. И это важно, потому что есть то, что все время остается одним и тем же и в менеджменте, и в лидерстве, вне зависимости от цвета кожи, вне зависимости от нашей культуры: у всех нас, у людей, есть нечто общее, одинаковое — в реальной жизни нас интересует только один человек, и это я сам. Все остальные, в общем, не так важны. Но если мы начнем понимать себя, то это хороший шаг к тому, чтобы стать хорошим менеджером и хорошим лидером.

Вернемся к опыту. Что происходит с нами, когда у нас 10–12 человек в бассейне? Это происходит со всеми без исключения, с любым человеком. Что?

Алексеев. Мы сливаем воду.

Ферлинг. Вы не имеете возможности это сделать. Это такой научный тест. Так что мы делаем?

Реплика. Есть замечательная русская система управления. Она называется: «Авось, не утонут».

Ферлинг. То, что вы сказали, очень интересно, но мы не можем запустить второго спасателя, он плохо себя чувствует. Что самое плохое, что может с каждым из нас случиться? Чего мы больше всего боимся в личном отношении? Больше всего мы боимся публично осрамиться. Если кто-то скажет мне: «Ну как ты мог такое сделать?» Как вы думаете, в газетах и журналах рекламу «Вольво» кто читает больше и чаще всего? Кто самый напряженный читатель рекламы «Вольво» в журнале? Те, кто его купили. Почему они это читают? Поэтому, что они хотят подтвердить правильность своего выбора.

Сущность контроля здесь в чем? Я должен контролировать, чтобы не сделать ошибки. Что я как менеджер буду делать? Я буду смотреть на дно бассейна, следить за дном. Потому что если кто-то придет и спросит, то что с меня спросят? «Ты должен следить за людьми». Поэтому все мы как менеджеры, и это интересный момент, в системе такого рода: если рычаг управления слишком большой, — начинаем концентрировать свое внимание на неудачниках. Но мы хотим быть хорошими менеджерами. Представьте себе российского тренера сборной по хоккею, который прежде всего и больше всего работает с самыми плохими своими игроками, уделяет им больше всего внимания. Это очень большая проблема. Потому что когда рычаг управления превышает некий предел, менеджер начинает концентрироваться на тех, из-за кого могут случиться неприятности.

Поэтому если мы хотим, чтобы у нас была эффективная система стандартного типа, — то это система, основанная на принципе «веди и контролируй». Эта система основана на том, что человек здесь, вверху, — тот, кто знает лучше всех. Очень эффективная система в некоторых ситуациях (к этому мы вернемся). Но вертикальная система управления требует огромного количества людей. В Швеции — а вы знаете, что в Швеции больших компаний много, — большинство таких шведских компаний 98% своей продукции производят на экспорт, но поскольку стоимость, затраты на людей растут, они ста-

новятся все более дорогими, этот слой бюрократии становится сильным, огромным.

Поэтому мы стали обсуждать, как же нам уйти от этой пирамиды. И у нас неожиданно оказалось так, что менеджер контролирует 60–70 человек. А вначале неразбериха была полная. Я, например, был консультантом. Приходили работники: «А у тебя кто начальник?» Знаете какой ответ я получал чаще всего? «Я откуда знаю?» И что получалось? Люди в организации ходили, бродили, организации становились все менее прибыльными.

Но есть очень важный пункт, который я хочу подчеркнуть: исключение, если вы работаете на рынке так называемого циклического бизнеса, где нет никакой турбулентности, ничто не бурлит. Я периодически, рассказывая об этом, упоминаю шведскую компанию, которая производит шарикоподшипники. В этой области бизнеса последняя крупная инновация была почти 50 лет тому назад, когда изобрели подшипник для роликовых коньков. И так, менеджеру 62 года, он про бизнес знает все, и то, что он 50 лет назад усвоил, в общем работает до сих пор. Потому что в значительной степени это вопрос о том, как наиболее эффективно производить. Поэтому концепция бизнеса такая: один Китай, второй Китай... И такая авторитарная система для этих компаний очень хороша. И основная стратегия компаний такого рода — это вопрос: как?

Но в Швеции сегодня есть целый ряд компаний, которые не могут работать по такому принципу. Несколько лет назад Ericsson испытывал колоссальные трудности, потому что, с одной стороны, в их компании была часть, которая была очень циклическим бизнесом — это была компания, в значительной степени завязанная на технологию. А менеджер по персоналу, собственно говоря, даже не входил в команду топ-менеджеров. И в той же самой компании, на другом краю, были чрезвычайно творческие люди. И они неожиданно для себя поняли, что деньги они зарабатывают вот здесь, а на этом конце они терпят убытки. Они решили, что часть своего бизнеса они переведут на аутсорсинг. Но до того как они это решение приняли, у них, ко-

нечно, шли бурные дискуссии: как же мы будем зарабатывать деньги? Вот эту часть гораздо проще отдать китайцам, они сделают это дешевле, а это гораздо дешевле и проще отдать русским, они тоже это сделают, а это могут сделать индусы. Поэтому давайте эти компании продадим. Грубо говоря, то, что продал Ericsson, это занятость примерно 150 тыс. человек.

И фокус, акцент у них очень сильно сместился. Был создан совершенно другой бизнес, который основан на творчестве — не забывайте, что в том бизнесе, в котором работает Ericsson, каждые полтора года ассортимент продукции меняется полностью. То есть жизненный цикл продукта — 18 месяцев, это ежедневный хаос. Это значит, что в этом хаосе вам нужны люди совершенно другого типа. То, что они создали, в теории выглядит вот так: немножечко менеджеров, и управляют они огромным количеством групп. И по большей части все эти группы являются самоподдерживающимися, нельзя сказать, что полностью автономными, но самообеспечивающимися. И менеджер здесь такой, очень приятный, его все любят. Он разрабатывает политики, он разрабатывает долгосрочные планы, но оперативным менеджментом он занимается очень мало. А собственно операционным менеджментом занимаются внутри этих малых групп.

Это был очень длинный процесс, но сейчас это очень прибыльно. И, пожалуйста, не поймите меня неправильно, я вовсе не хочу сказать, что это правильно, а то неправильно, потому что прежде всего все зависит от рыночной ситуации: какой компанией вы хотите стать? Самая большая ложь современной рыночной экономики, — когда говорят, что клиент выбирает нас, — это не так. Успешные компании сами выбирают своего клиента. Но не забывайте, что и свою команду они тоже сами выбирают. А некоторые компании выбирают себе владельцев, а это, конечно, не так просто, но некоторым менеджерам это удастся. И я считаю, что это один из ключей к успеху.

И если мы оглянемся назад, на историю, то убедимся, что некоторые из очень успешных компаний — это те компании, которые недоуправляемы и у них слишком много лидеров. Им не хватает менед-

жеров, и тем самым у них есть возможность людям внутри компании принимать собственные решения. И это хороший способ управлять компанией, особенно если вы работаете на бурном рынке. И люди здесь задают не вопрос: как? — а вопрос: зачем? Зачем мы в бизнесе? Иными словами, это такой контролируемый, управляемый хаос, где предполагается, что люди берут ответственность на себя. Да, у вас есть право на ошибку, не разрешается только одно: нельзя два раза сделать одну и ту же ошибку. Но ошибки вы делать можете, потому что это самый верный способ научиться не делать их впредь.

Я совершенно уверен, что если вы работаете в компании, где значительная часть денег по-прежнему тратится на оборудование, на автоматизацию, на механизмы, на сырье, то вам вполне может подойти предыдущая форма управления. Но если в вашей компании значительная часть средств уходит на зарплаты и на то, что связано с человеческими ресурсами, тут вам, конечно, надо задуматься, особенно если вы хотите быть прибыльными. Есть некоторые теории, которые связаны с этим. Может быть, по ходу дискуссии мы их упомянем.

Генисаретский. Хорошо, тогда, может быть, вопросы?

Алексеев. Если позволите, небольшая реплика. Я сказал совершенно сознательно про воду в бассейне. Что нужно делать, спросил Кристин, — я сказал, что нужно слить воду, поскольку у нас есть такой анекдот про сумасшедший дом. В сумасшедшем доме построили бассейн. Жители этого дома входят в этот бассейн и делают вид, что они плавают. Их спрашивают: «Что вы делаете?» Они говорят: «Мы учимся плавать. Нам сказали, что если мы будем себя хорошо вести, то нам, в конце концов, нальют воду».

Этот анекдот на что указывает? Что когда ситуация становится сложно управляемой, и тем более, это связано с людьми, что нужно сделать? Нужно эту ситуацию предельно формализовать. То есть все живое из нее убрать. Весь источник деятельности нужно убрать. Если эта деятельность связана с тем, что мы плаваем, для того, чтобы их организовать, этих противных работников-людей, нужно убрать среду, убрать воду. И все станет понятно, потому что они станут бес-

помощными, и тут-то мы их, как менеджеры, возьмем. И на этом на сегодня построено, с моей точки зрения, очень много теорий рационального формального управления. Каждая из этих теорий предполагает, что нужно уничтожить среду, саму деятельность, и тогда управление станет высокоэффективным, понятным, и менеджеры наконец-то смогут им пользоваться.

Генисаретский. Господа, вы наглядно видели два типа темперамента. И главный урок, который я извлекаю из этого выступления, — то, что менеджмент — это школа оптимизма. Но все-таки позволю себе задать вопрос. Вот это энергичное реструктурирование с продаж бизнесов на 150 тыс. человек, оно, наверное, возможно в условиях очень хорошо организованного трудового законодательства? Это не вызывает сложных социальных проблем? У нас это была бы сложная социальная проблема: куда деть этих 100 тыс. человек?

Ферлинг. К сожалению, это может быть очень длинная лекция. Швеция в этом смысле уникальна, я совершенно уверен, что в том виде, в каком эта система существует в Швеции, в России она вряд ли будет реализована. Но если мы с вами посмотрим на скорость изменений — вот пусть это будет компас и компас этот показывает направление, в котором мы двигаемся. Если на этом компасе будут поставлены такие риски, то изменение в малом диапазоне (простого типа) в Швеции покрывается за счет средств самой компании. Иными словами, если вы что-то будете делать с людьми, вам нужно, скажем, заплатить им годовое жалование.

В другом сегменте это изменение в компании более значительное — это, например, внедрение систем управления с клиентами — более значительные изменения, чем наем и увольнение какого-то топ-менеджера. В изменениях простого типа люди участвуют достаточно охотно, и это изменение достаточно просто понять, и люди их обычно любят. Откуда берутся эти изменения? Либо изменился рынок, либо топ-менеджеры что-то проспали. И обычно инициатором этих изменений становится правление, совет директоров. И тут начинаются как раз трения между топ-менеджерами и остальными

людьми в компании. Не забывайте, что люди, собственно, единственные люди, которые заинтересованы в изменениях, — это те, кто проиграл в предыдущей системе: вдруг при значительных изменениях их положение изменится к лучшему? Вторая категория, которая также заинтересована в изменениях, — это те, кто их начинает, потому что все остальные к изменениям обычно в принципе относятся отрицательно. И здесь создается большое количество конфликтов. И именно в этой части трудовое законодательство как раз очень жесткое, очень резкое.

Теперь мы переходим к изменениям действительно страшным, которые большинство компаний не переживают. Называется это инжиниринг. Не забывайте, что правительство Швеции сейчас очень хорошо знает, что не оно производит благосостояние страны, что его производит бизнес, промышленность. Вы говорили о престиже, об отношениях к бизнесу. В Швеции бизнес, естественно, пользуется огромным уважением и очень престижен. Скорее всего, это связано с тем, что когда политики пытались управлять бизнесом, они терпели крах. Это не значит, что политики — плохие управленцы, просто очень трудно носить две шляпы на одной голове. Очень трудно, когда вы приходите к клиенту и говорите: «Купи у меня услугу», — а с другой стороны вы говорите: «Делай вот это!» Поэтому в компаниях, подобных компании «РЕНОВА», в штаб-квартире происходит разделение: они отделяют ту часть, которая оказывает услуги своим дочерним компаниям, от той части, которая дает указания, директивы. Когда речь заходит об изменениях третьего типа, роль, которую начинает играть государство, становится чрезвычайно большой, иначе компания просто уйдет, ее спустят. И тогда обычные правила перестают действовать, и вступает в силу государство.

Генисаретский. Спасибо. По-моему, ответ исчерпывающий, а главное, с удивительной готовностью отреагировать. Я думаю, по ходу, когда будет обсуждение, еще будет возможность задать вопросы и высказаться.

Александр Николаевич Тимошин. Если смотреть на эту книгу («Конец менеджмента»), одна из самых интересных вещей — с какой книгой ее чаще всего ставят в наших магазинах, как вы думаете?

Реплика. С гороскопами.

Тимошин. Книготорговцы гораздо более креативны, чем вы. Они постоянно ставят ее рядом с книгой, которая называется «Будущее менеджмента». Но самое интересное не в этом. Самое интересное, если эти книги перелистать, они вообще-то об одном и том же: что «Конец менеджмента», что «Будущее менеджмента» — книги, близкие по содержанию.

Теперь если отвлечься от этих книг: действительно, кризис менеджмента — в чем он и откуда он возник? Некоторый экскурс в историю: источниками богатства изначально считались земля и природные ресурсы, потом капитал и потом люди. Было какое-то время, много столетий тому назад, когда самыми богатыми были те, кто владел землей; потом приоритеты начали смещаться. Сместились в сторону капитала, при этом под капиталом понимали как финансовые ресурсы, так и другой материальный капитал; и к тому времени, когда капитал стал преобладать, возникла школа научного менеджмента, вместе с Фредериком Тейлором, тогда появился Макс Вебер, потому что одной из глобальных задач стала задача повысить производительность. И тогда, собственно, появились базовые принципы менеджмента, нацеленные на повышение производительности.

Все это было хорошо, проблема была только в одном: эти принципы базировались на одной устойчивой посылке, что предприятие — это некоторый механизм, который можно четко дифференцировать или расписать по функциям, по специализациям, по должностным обязанностям — не важно, каким образом, но можно очень четко разделить все циклы. При этом люди воспринимались как элементы этого механизма, а бизнес был как некоторая картинка — это был инструмент по зарабатыванию денег. Постольку поскольку внешняя среда тогда изменялась гораздо менее быстро, чем сейчас, то необходимость перестройки этого механизма была существенно меньше. Па-

радигма оставалась, а внешняя среда развивалась. И вдруг через какое-то время оказалось, что внешняя среда меняется гораздо быстрее, чем те, кто выстраивал этот механизм, в состоянии его изменять.

Идеальная модель полностью автоматизированного предприятия 60-х годов — это предприятие, которое состоит исключительно из одних механизмов, а в нем есть только два живых существа. Первое живое существо — это человек, который нажимает кнопку для запуска автоматических линий, а второе живое существо — это собака, которая должна его кусать, если он попытается сделать еще что-нибудь. Прошло еще какое-то время, и вдруг оказалось, что не меняться нельзя. Появилось такое понятие, как открытая компания. Как правило, когда говорят об открытости компании, в первую очередь начинают говорить об управленческой, о корпоративной, о финансовой открытости и только потом, после многих наводящих вопросов, вдруг начинают понимать, что у открытой компании есть и другое объяснение. Открытая компания — это та, которая постоянно выстраивает баланс между внутренней и внешней средой, та, которая в состоянии выживать за счет этого баланса.

Учитывая, что внешняя среда меняется исключительно быстро, оказалось, что и предприятие должно меняться быстро. Как его стали менять? Исключительно в той самой парадигме начала XX века: предприятие — это механизм, поэтому если мы даем распоряжение, то все начнут его быстро выполнять. Вот тут-то и возникли проблемы. Оказалось, что люди, которые воспринимались изначально как винтики, как элементы этого механизма, обладают своими внутренними представлениями, установками о том, что такое хорошо, что такое плохо. И просто одного распоряжения для того, чтобы человек изменился, недостаточно. Он может быть, что-то и сделает, но один раз. Или, более того, что оказалось еще более страшным, он это сделает, но не факт, что он сделает то, что ему сказали, потому что он сначала это услышит, потом проинтерпретирует, но проинтерпретирует в соответствии со своими внутренними ценностными установками.

И вдруг на первый план стало выходить: мало того что человеческий ресурс становится главным — капитал во всех его проявлениях уже не является основой конкурентного преимущества. И то, что сначала в нашей стране называлось кадрами, потом называлось персоналом, потом стало называться человеческим ресурсом, потом стало называться стратегическим ресурсом, — теперь вдруг стало стратегическим активом. Правда, до этого наши директора по персоналу еще не дожили, но тем не менее тенденция уже такова. И вдруг оказалось, что с этим активом не так-то просто управляться. Вдруг оказалось, что этот актив обладает очень важным свойством: для того чтобы работать с этим активом, важно понимать: как, собственно, образуются результаты организации, откуда они берутся? Вот мы говорим: «Результаты у компании хорошие, финансовые показатели такие-то». И например, к ней приходят клиенты, или, более того, компания выбирает других клиентов, она имеет такую возможность. Как это получается? Оказалось, что это получается вследствие определенного поведения компании.

Когда мы стали как-то разбираться с этой мыслью и пытаться ее для себя понять, мы столкнулись с одной очень интересной фразой. Эту фразу мы получили от американского консультанта Дэвида Ханна. Она звучит следующим образом: «Каждая организация устроена идеальным образом для получения тех результатов, которые она имеет». Вот если результаты устраивают эту организацию, то она для этого устроена идеальным образом. Возникла проблема: хорошо, а если не устраивает, — тогда что? Тогда организацию нужно преобразовать. И здесь опять начинаются приключения. Как это делают российские менеджеры чаще всего: берут лист бумаги или еще вызывают начальника отдела кадров, и директор говорит: «Ну-ка принеси мне организационную структуру». Тот принес, замечательно. Этот квадратик зачеркнули, этот нарисовали — и все, изменения прошли. Не прошли, потому что результаты получаются в результате поведения, а не в результате изменения организационной структуры. А для того чтобы воздействовать на поведение, надо понимать,

что люди — это не только разум, то, что мы несем с понятием механизма, а люди — это еще и эмоцию, это то, что им присуще. И для того чтобы они изменили свое поведение, необходимо воздействовать не только на рациональную составляющую, но и на эмоциональную. Вот тогда они начнут меняться, вот тогда начнет преобразовываться бизнес, преобразовываться поведение организации, ведущее к другим результатам.

В чем кризис и кризис какого менеджмента? Кризис, безусловно, того менеджмента, который до сих пор воспринимает организацию как механизм, который считает, что достаточно перерисовать квадратика, достаточно уточнить специализацию, достаточно переписать должностную инструкцию, достаточно ввести более жесткую иерархию. Я вчера выступал на конференции «Управление стратегическими преобразованиями». Встает один генеральный директор и говорит: «Это все замечательно, что вы говорите. Но я считаю одно: если в организации нет дисциплины, то ничего и не будет». Для него весь свет в окошке только в одном: дисциплина сверху донизу — если она есть, то все будет. Но проблема в том, что люди меняются через эмоциональную составляющую, а для того, чтобы на них воздействовать, нужно воздействовать именно на эмоции.

И вот здесь возникает проблема: бюрократия — то, что было очень хорошим элементом в начале прошлого столетия, — как инструмент управления перестала сейчас работать, потому что она работает через рациональную составляющую. Именно поэтому сейчас возникает и столь важна философия компании, философия бизнеса, миссия корпоративной культуры, формальная и неформальная, потому что это то, что связывает организацию с эмоциональной составляющей каждого человека, работающего в этой организации. И отсюда возникают еще другие вопросы: почему 20–25 лет тому назад разделялись менеджеры-администраторы и лидеры? И был ответ на вопрос: кто такие менеджеры-лидеры? Это те, кто знают, что делать. Кто такие менеджеры? Это те, кто знают, как делать. Через двадцать лет парадигма поменялась. Оказалось, что сегодня каждый

менеджер должен быть лидером, потому что он в первую очередь работает с людьми. И с не людьми-механизмами, а с людьми — живыми существами.

Именно поэтому в последнее время стали появляться другие образы организации. Одна из последних книг так и называется: «Живая организация», ее написал бывший вице-президент по корпоративному планированию Royal Dutch Shell. Очень часто в книгах, которые посвящены организации, встречается образ: компания как джаз. С моей точки зрения, это очень яркий образ. Можно ли представить себе любого человека в этом оркестре как некоторый винтик? Можно ли представить себе саксофониста как винтик? Невозможно. И тем не менее джаз играет слаженно. Мы слышим музыку, а не какую-то какофонию, хотя, наверное, можно встретить и это. И это исключительно важный момент: кто такой лидер? Лидер — это человек, который в состоянии вести за собой. Лидер управляет через эмоции, через видение, он, по сути, заражает людей приверженностью и восприимчивостью к новому.

Означает ли это, что менеджер-администратор уже не нужен и что в этом смысле конец менеджменту? С моей точки зрения, нет. Совсем недавно вышла другая книга, ее написал Ларри Боссиди, «Искусство результативного управления»¹. Это человек, который занимал высокие посты в General Electric и других компаниях. И он пишет о том, что нас постоянно бросает из одной стороны в другую: у нас или научный менеджмент, или менеджмент отношений. А вообще, с моей точки зрения, сегодня мы находимся в мире парадоксов.

И как завершение: в чем парадокс? Казалось бы, в какой компании мы хотели бы работать? Мы хотели бы работать в компании с устойчивой и сильной корпоративной культурой. И мы к этому стремимся, мы такие компании создаем, с яркой душой. С другой стороны, какие компании сложнее всего изменять? А именно, те, у которых устойчивая корпоративная культура. И таких парадоксов можно

¹ Боссиди Ларри, Чаран Рэм. Искусство результативного управления. — М.: Добрая книга, 2004.

набрать много. И поэтому сегодня я бы не рассматривал менеджмент как кризис с точки зрения того, что что-то работало, — оно не работает, — теперь должно работать что-то другое. Я бы рассматривал сегодня как вызов XXI века: способны ли сегодня менеджеры, мы, работать в мире парадоксов? Не через или-или, а через и? Вот в этом сегодня есть проблема и кризис: замена или на и.

Виктор Николаевич Попов. Я всю жизнь фактически занимаюсь этим самым менеджментом. Мне очень сложно реагировать на книги, на яркие выступления, потому что я каждый раз себе представляю, как все то, что я иногда умудряюсь прочитать или услышать яркое выступление того или иного консультанта, я попробую воспроизвести у себя в организации. И вообще говоря, развивается комплекс неполноценности. Иногда кажется, что Наполеон в книге академика Евгения Тарле — в сотой странице из пятисот. Все остальное уже несущественно. И, представляя себе всю нынешнюю сложность функционирования организации и взаимодействия с внешним миром, читая книги, подобные «Конец менеджмента», с описанием некой организационной демократии фактически как панацеи от всех бед, начинаешь понимать, что на самом деле способ выражать мысли разных людей, которые способны писать книги или ярко выступать, — это иллюзия. Когда я пытался прикинуть, каким же образом я вообще отношусь ко всему прочитанному, написанному и услышанному, я каждый раз понимал, что на самом деле я бы говорил о своем опыте совершенно иное.

Хотелось бы услышать о конкретных шагах, как они этого достигали. А вот это каждый раз опускается. Не понимаю, почему, конечно, они индивидуальны, но именно они вызывают наибольшую каждодневную сложность. Поэтому те материалы, которые вам сегодня раздали, — практический документ, это документ, несущий некую идеологическую окраску конкретной организации, управляющей компании «Волжский гидроэнергетический каскад», которая появилась в результате трехлетнего преобразования ГЭС Волги и Камы в подобие будущей оптовой генерирующей компании. О реформе

энергетики вы все слышали, она сильно модифицируется, и одна из задач, которая ставилась перед менеджментом этой компании, — смоделировать на практике возможные иные будущие отношения в реформируемой организации. И эта задача, на мой взгляд, была хорошо решена, сейчас идет обсуждение возможностей распространения подобного опыта на остальные бизнес-структуры.

Но в попытке создать технологию передачи подобного опыта мы столкнулись с большими сложностями. Именно поэтому мы начали пробовать описать имеющийся опыт хотя бы в текстовом виде, воспроизвести ситуацию постоянных стажировок и на самом деле начали понимать, что воспроизводство успеха в той или иной организации возможно через совершенно иные системы взаимоотношений. Почему я не уверен, что организационная демократия — это панацея от всех бед? Я сложно отношусь к понятию «демократия», это, наверное, еще и опыт последних 15 лет жизни в нашей стране, но я считаю, что более естественна иерархия способностей. Об этом в этой книге тоже упоминалось, но иерархия способностей применительно, допустим, к нашей организации... Вы удивитесь: при том, что в штатном расписании у нас всего четыре уровня от специалиста до генерального директора, но иерархии, которые мы сейчас выстраиваем и которым придаем некую технологическую основу для продвижения по этим иерархиям людей, в настоящий момент занимают около 50 шагов или ступеней.

И что самое удивительное, мы стали способны описывать эти иерархии и определять технологию движения по ним людей только тогда, когда поняли основной, на самом деле, момент, — чем мы занимаемся. Мы стали способны выделять разного рода деятельность. Причем эта деятельность, как ни удивительно, после трех лет работы перестала быть направлена на внутренние организации. У нас внутри не осталось существенных технологических проблем, таких, что их можно описать в виде проблем. Они постоянно возникают, и они постоянно решаются, на этом концентрироваться почти невозможно. А все проблемы стали возникать во взаимоотношении с

внешним миром. Причем, удивитесь, не существует ни одной области взаимоотношений или класса решаемых задач, при которых взаимоотношения с внешним миром могли бы быть квалифицированы с нашей точки зрения как удовлетворительные.

В результате вся иерархия — это классификация проблем, стоящих между разными подразделениями нашей системы управления при взаимодействии с внешним миром. Это может быть иерархия состояний технического оборудования и способов решения этих проблем, это организация взаимодействия с подрядными организациями, поставщиками, с проектными и научными организациями; это взаимодействие с разного уровня властями, местными или иными, общественными организациями, иными структурами, входящими в РАО «ЕЭС»; как с теми, с кем мы связаны договорными отношениями, так и с теми, с которыми мы находимся в чисто корпоративном взаимодействии. И когда мы начали классифицировать трудности, стоящие при взаимодействии с этой организацией, мы оказались способны создать классификацию, квалификационные требования к способностям людей решать эти проблемы. И эти проблемы — единственное, что у нас постоянно воспроизводится. Внутренние проблемы, как я уже сказал, возникают перманентно и зависят от возможности решать внешние.

И, собственно говоря, то описание, которое мы вам представили, — это фактически достигнутая организационная система, которая сейчас структурирована как по внутренней иерархии и способу продвижения, так и по задачам, которые стоят только лишь во взаимодействии с внешним миром. В самой организации чрезвычайно мало людей, всего лишь 60 человек. По большому счету, у каждого из менеджеров внутри компании не существует подчиненных. Подчиненных — в смысле кому он может дать приказ или определить некое действие для исполнения. Все задачи, стоящие перед менеджером, он способен решать только за счет внешних ресурсов. И в этой ситуации, может быть, искусственно созданной (у нас нет ремонтного персонала, у нас не существует подчиненных), у нас фактически в большинстве функциониру-

ющих подразделений находится по одному человеку, и перед ними стоят задачи, которые они должны решить. При отсутствии возможности издавать приказы, в условиях ограниченной численности, сознательно ограниченной, в людях стала воспитываться способность (и, собственно, выживали в такой системе только те, кто был способен построить взаимодействие с внешним миром таким образом) решать задачи, которые стоят перед ними в рамках функционирования их в этой структуре, в каскаде. И стал происходить просто-напросто естественный отбор. Все, кто не был способен решать такие задачи, естественным образом уходили. Все, кто оказался в состоянии осилить такой род деятельности, выживали.

И в результате такой постановки — может быть, это и есть менеджмент как таковой, — это в определенной степени искусственно сгенерированная ситуация, это ситуация, при которой не нужно ходить и объяснять людям про эмоциональный интеллект, определенного рода способности и еще что-то. Это все, наверное, возможно объяснить, но это почти невозможно понять, если ты сам на это на практике не пойдешь. И поэтому топ-менеджмент понял, что единственный способ управлять людьми — это создавать им такие условия и такие сферы деятельности, в которых по-иному, кроме как развивать свои способности, невозможно дальше функционировать. В результате топ-менеджмент не занимается системой управления, он формирует разные области деятельности, мы сейчас называем их схемами, и выживают в этой системе только те люди, которые способны моделировать отношения с внешним миром.

Раз смоделированные отношения мы называем устойчивой схемой, и, тем самым, эта схема способна добиваться раз достигнутого результата постоянно. В результате система планирования на уровне стратегии при получении контроля над все новыми активами чрезвычайно проста. Мы знаем схемы и ответственных держателей этих схем, и при заходе на новый объект топ-менеджмент классифицирует новый объект с точки зрения проблем, которые в этом объе-

кте существуют, выстраивает последовательность действий людей с разного рода схемами, которые приводят к тому результату, который нам требуется. Мы не контролируем, каким образом это происходит. Схема устойчива сама по себе потому, что участники внутри схемы довольны результатами, получаемыми в результате этого функционирования, каждый из этих участников доволен. Это распространяется на все: от организации питания до замены гидроагрегатов. Фактически в настоящий момент все планирование деятельности компании заключается в том, что (в разных книгах это называется по-разному, мы начали называть схемами, но это можно назвать цепочками поставок или еще чего-то) наша система работает. Просто-напросто разные люди каждый раз проектируют те цепочки поставок, которые приносят единичный, но финансовый успех каждого рода процессов в виде устойчивого результата, с постоянно повторяющимися параметрами.

Применительно к технике пример: есть такое понятие, как генераторный выключатель. Их у нас на каскаде 120 штук. Для того чтобы воспроизвести замену этих агрегатов, можно каждый раз определять задание на станцию по замене, а можно создать устойчивую цепочку, состоящую всего лишь из трех инженеров, работающих внутри каскада, одновременно и менеджеров, группу проектантов, которая привязывает каждый раз замену конкретного агрегата к месту, определить поставщика и прошерстить его технологическую цепочку, выстроить технические требования к этому виду оборудования. Определить монтажную организацию и профинансировать первоначальную подготовку ее должного уровня квалификации для производства этих работ и определить источник финансирования — лизинговую компанию, банк, которые будут постоянно это финансировать.

После внедрения этой цепочки можно лет на семь забыть о проблеме замены генераторных выключателей, потому что три инженера в течение семи лет с достаточным энтузиазмом вне зависимости от организационной структуры или местонахождения (и способа получения заработной платы), допустим, в одном акционерном об-

ществе, осуществляют руководство подобного рода работами на всех станциях всего каскада. В этой ситуации подобного рода схемы устойчивы. Они знают, что они получают, они знают, как это все организуется, они совершенствуют внутри эту цепочку, они фиксируют возможные отклонения и блокировки, но, с точки зрения высшего менеджмента, раз созданная, такая цепочка не требует управления. Именно поэтому мы создаем такие схемы.

Может быть, это называется самоорганизующейся бригадой, я не знаю, что такое «команда» — вообще, для меня достаточно сложно воспринимаемый термин, но каждый, наверное, формирует собственный тезаурус при достижении практических результатов. Поэтому мы используем свой. У нас появился некий свой словарный запас, и мы достигаем действительно хороших результатов. И, что удивительно, я достаточно долгое время занимался внедрением информационных систем — поверьте, мне ни разу не удалось это сделать. А за последние три года мы запустили пять действительно сложных по своей сути информационных систем, причем три последних я даже не заметил, я по факту узнал, что они у нас запустились. Меня вдруг поставили в известность, когда мне установили новую систему, интерфейс на компьютер по анализу финансовых данных — оказалось, что в компании заработала система Oracle Financial Analyzer. Это было поразительно, потому что это прошло мимо меня, а еще год назад я был финансовым директором компании. Вот такого рода события начинают удивлять.

И еще один результат, который в таких организациях достигается, — может быть, он является показательным, — это напоследок. В компании отсчитывают новый рекорд — генеральный директор не назначал совещания вот уже семь месяцев и тринадцать дней. Все совещания, которые проходят в компании, назначаются менеджерами, ответственными за ту или иную проблему, и генеральный директор для них является последним и наиболее сложно достижимым ресурсом. И требование прихода на совещание, предъявляемое генеральному директору, является одновременно и проверкой квалификации

этого менеджера. И если генеральный подключается к решению проблемы, она классифицируется как действительно сложная.

Таким образом, способности менеджеров решать эти проблемы не столько в способности их решить, сколько в способности точно определить, какое количество и какой вид ресурсов нужен для ее решения. Если человек способен так функционировать, если он не вызывает раздражения менеджеров и топ-менеджеров, если действительно видно, что человек продвигается, то просто-напросто класс решаемых задач и их сложность, всеохватность и степень доверия к нему, вплоть до полной передачи решения финансовых вопросов, становятся абсолютными. Бюджетный комитет у нас возглавляет финансовый директор. Генеральный директор не занимается утверждением финансовых планов, он занимается утверждением только инвестиционного плана на три года. А четырехквартальный бюджет — это сфера взаимодействия менеджеров среднего звена. Топ-менеджеры действительно не знают механизма реализации бюджетной политики, они знают просто те результаты и показатели, в том числе финансовые, которых мы достигаем.

Вот, собственно говоря, и все. И последняя реплика: можно говорить о том, что менеджмент у нас очень сконцентрирован на технологических процессах и на их замене, и, поверьте, мы испробовали множество способов, но определили: существуют два самых больших цикла, которые требуют стайерских способностей менеджмента держать удары на протяжении длительного времени: это управление развитием технологий, техники как таковой и управление развитием кадров. По большому счету, циклы воспроизводства двух этих систем одинаковы, и они требуют одинакового внимания, и в результате мы смогли абсолютно точно понять, что мы должны сделать и с кадрами, и со всеми другими проблемами во внешнем мире только тогда, когда мы смогли сформулировать фактически доведенный до технических параметров и размеров привлечения инвестиционных ресурсов план технического перевооружения на 15 лет.

Возможно, это инфраструктурная отрасль, но именно это нас и объединило, и только это позволило нам вообще относиться как к таковым к проблемам, которые возникают при этом. Пока этого не делали, все было в разговорах в пользу бедных — и миссии, и целеполагание, которые нам предлагали консультанты, оказывались бесполезными. Но как только мы поняли, какой вид техника должна обрести, мы сразу же поняли все, что мы при этом должны суметь сделать. Это удивительный результат, может быть, это и неправильно, но для нас стало понятным, что управление технологическим развитием, то есть способностью, в том числе, и произвести нужную продукцию с минимальными издержками, развивать людей и так далее, возможно только тогда, когда мы понимаем технологический облик будущего.

Когда начали отстраивать эту систему, вопрос выбора конкретного человека, с которым ты хочешь работать, доверяется только тому, который решает конкретную проблему. В этой ситуации людей много, и люди совершенно разные, но каждый раз подбираются те, которые способны работать так или иначе сплоченно и не вступать в конфликты. Единственный способ преодоления этой личной неприязни — тогда, когда ты понимаешь, что в каждый данный момент ты формируешь свою команду в зависимости от той деятельности, которую ты делаешь. А твой сосед, менеджер, формирует свою команду. И в этой ситуации распространение на всех сотрудников определенного типа качеств, которые еще иногда начинают называться корпоративной культурой, на самом деле совершенно не имеет значения. Или тренируются определенные качества, способности уживаться в таком коллективе, или там удерживаются люди, у которых эти качества есть. И в результате специально управлять человеческими качествами нет необходимости, это становится естественным процессом.

Ферлинг. Короткий комментарий: внутри компании есть несколько подходов. Убить корпоративную культуру практически невозможно, она умрет, только если компания обанкротится. Поэтому культура компании — не проблема. Но важно, в какой компании вы рабо-

таете: если вам нужно нанимать прима-балерин, которые четко должны быть отдельно, может быть, они — конкурентное преимущество вашей компании, потому что они такие звезды. Поэтому сейчас во многих компаниях есть некие стандарты для всех вообще и есть стандарты для этих балерин, однако при этом уровень оплаты должен приниматься во внимание. Вот это очень трудно. Но вопрос сводится к одному: в каком бизнесе вы работаете и чего вы хотите, то есть как найти правильных людей и поставить их на производство.

Попов. Невозможно найти правильных людей. Это большая иллюзия, что можно кого-то вдруг взять с рынка. Поэтому мы не ищем их, поэтому со второго курса у нас есть так называемая седьмая смена на станции. Там работают только студенты в то время, когда могут. За время, пока они учатся и пока стажировются, выявляются их качества. Возможно, эти качества лежат в области не техники, а совершенно иных вещей. Это могут быть и математики, у нас есть даже два музыканта. Но станция для нормального функционирования требует пять смен. Шестая является учебной сменой для взрослых людей, а седьмая является той сменой, в которой отслеживается молодежь. Они потом, в будущем, могут выбрать любую развилку, куда идти. Они могут остаться в оперативном персонале и добраться до высшего уровня главного инженера. Они могут уйти в сервисные организации и руководить непосредственными работами по замене оборудования, становиться техническими специалистами, монтажниками высочайшей квалификации. Они могут управлять внешним миром, руководить подрядными организациями, поставщиками и так далее, и так далее, то есть фактически руководить обязательствами компании в полном масштабе. Или они могут начинать проектировать техническое будущее, задавать технический облик, под который начинают выстраиваться те остальные, нижние уровни, которые я назвал. Единственное, что они должны понимать: чтобы добраться до этого верхнего уровня, до технической службы, они так или иначе должны пройти все остальные. Но у них есть выбор, где остановиться.

Генисаретский. То есть вы их выращиваете. Не набираете, а выращиваете.

Попов. Дело в том, что последние 15 лет просто-напросто подорвали силы людей, сейчас их невозможно найти, их можно только воспроизвести.

Генисаретский. Что вы делали, Виктор Николаевич, в отношении к нам, здесь присутствующим, когда рассказывали нам про этот замечательный прецедент? Это уже не седьмая смена и не шестая. Вы что-то делали. В двух словах, это крайне важно, чтобы мы понимали, что здесь происходит.

Попов. Когда я шел сюда, я думал, что буду в состоянии объяснить это чувство сумасшедшего удовлетворения после трех тяжелых лет. На самом деле, когда я пришел, посмотрел, как реагирует зал, я понял, что единственное, как сказал перед этим коллега, я смогу себя, любимого, потешить. Я, по большому счету, попробовал выразить вам свое полное удовольствие вне надежды, что вы сумеете как-либо это удовольствие со мной разделить, может быть, максимум, это вас заинтересует.

Генисаретский. Спасибо. Два последних вопроса, коротких.

Вопрос. Виктор Николаевич, вы вскользь достаточно скептически упоминали термин «корпоративная культура». Ответьте на такой вопрос: корпоративная культура существует независимо от того, формализована ли она, любите вы ее, нравится она вам или нет. Вопрос: надо ли формализовывать корпоративную культуру?

Попов. Мы уже пытались в советской стране управлять культурой. Для меня это из той же области. Такого рода вещи целенаправленно не управляются, они складываются в зависимости от того, как ты способен классифицировать деятельность и проблемы в этой деятельности и набрать тех людей, которые способны их решать. Вот если ты сумел это сделать, то в процессе этой деятельности взаимоотношения между людьми складываются таким образом, который способен позволить облегчить, усилить эффект синергии. Я не говорил презрительно, я говорил только, что специально занимать-

ся этим бесполезно, необязательно — это возникает. Когда ты разрешаешь конфликты, когда ты проектируешь проблемы, когда ты собираешь игры, когда ты участвуешь в таких клубах и приглашаешь методологов — все это возникает само собой.

Вопрос. Вы знаете, что вы будете делать потом?

Попов. На самом деле такого рода организации, если их сумел создать и они начали функционировать, переживают самый большой кризис, который можно было бы себе представить. Мы с ним столкнулись полгода назад и на самом деле не знаем, как из него выйти. Сфера деятельности этой компании, в общем, достаточно ограничена, а количество людей, которые выросли и способны решать, стало уже таким, что существенных деятельностей, в которых ты можешь приложить усилия, не остается. И в результате возникает большая проблема: в условиях корпоративной системы, которая воспроизведена в РАО, такая команда менеджеров невозможна. В результате мы понимаем, что если мы сейчас не сможем схлестнуться с РАО и доказать, что наша система управления более эффективна, чем та, которая сейчас присуща РАО, мы начнем терять лучших и наиболее подготовленных наших ребят. Они будут уходить и воспроизводить такую же систему, но в других местах. И вот это самый большой кризис — возможная потеря этих людей.

Тимошин. Относясь к позиции ведущего клуба с излишней серьезностью, я все время задаю себе вопрос: что же я тут делаю? Одна польза, без сомнения, есть: я теперь точно знаю, кем я не являюсь. Я не эксперт, не консультант, не разработчик, и продолжите этот список до бесконечности. Но я говорю не про себя, а про то, что все эти роли, которые время от времени называются применительно к корпоративной жизни, до смешного бедные и пустые. Совершенно ясно, что протекающий процесс гораздо интереснее и богаче. Поэтому я, в первых, сделаю символический жест: я положу эту книжку: провокация не удалась, но показала нечто — и ролей мало, и они какие-то скукоженные, и ролевая коммуникация между ними тоже пустоватая. Мы все время скатываемся то в презентацию невиданных успехов

своей компании, то в демонстрацию своей ораторской эффективности, то еще куда-нибудь, но всегда это мимо кассы, то есть мимо темы и той ситуации, которая действительно чудовищно интересна.

Мы вынужденно нОмы, поскольку сами находимся внутри той трансформации, которую переживает менеджмент, нам пока еще не хватает слов, чтобы осмысленно говорить как об изменениях в нашем деле, так и о своем понимании их. Менеджмент еще и ни на йоту не пытался стать инновационным в том смысле, в котором инновационно инженерное дело, где есть какие-то исследования, где действительно есть проверяемые знания, на основе которых ракеты летают, бомбы взрываются и так далее, и тому подобное. Покажите мне, давайте назовем хотя бы одно такое знание и умение, которое сравнимо хотя бы на йоту с тем, что называется инновационной экономикой, инновационными технологиями и так далее. Мы поэтому так целомудренно и назвали это клубом, чтобы не братья, не вступать ни в одну из уже принятых и накатанных коммуникаций. Потому что одни преподают в университетах и пишут книжки про это, про что-то в менеджменте; другие промышляют в коммуникационном бизнесе, организуют и продают коммуникации, семинары, и у них своя феня, свой язык, строго нужный для этого бизнеса. Третьи проводят тренинги и кого-то тренируют наедине с клиентом, и у них свой язык и своя манера предлагать свой товар.

И в то же время мы ощущаем, что есть какая-то проблематика, которая заставляет обращать внимание на это. Вот в какой ситуации мы находимся, затеявшись на эту, казалось бы, такую милую и необязательную, форму встреч, как клуб. Что-то здесь еще не дозрело, но мне кажется, вот-вот, уже стучится клювиком, что-то вроде понимающего управления, когда можно отталкиваться от понимания как от предпосылки, а не как от вожденной цели. Потому что наш оратор выходит и что-то рассказывает и либо в душе ждет, что будет понято, либо, на худой конец, как говорится: «догоню — хорошо, не догоню — согреюсь», то есть себя потешу. Чего-то не случается, но мы этого ищем, и, я надеюсь, продолжим.

Алексеев. Я очень рассчитываю на то, что продолжим и действительно приложим максимум усилий к тому, чтобы не обсуждать напрямую те вопросы, которые мы решаем ежедневно на своем рабочем месте, а больше делать акцент на том, как мы об этом думаем и что мы при этом переживаем.

Тимошин. Что мы переживаем, думая об этом. Или не думая. Что мы переживаем, когда нам не удается думать об этом...

ПЕРЕЧЕНЬ КЛУБНЫХ ВСТРЕЧ 2004–2005 гг.

- 2 апреля 2004 г. Корпоративные политики**
Лекция профессора Лондонского университета
А. Пятигорского
- 14 мая 2004 г. Социальные и трудовые отношения: движение к цивилизации**
Выступления *А. Мроста*, регионального секретаря ICSEM (Международная отраслевая федерация профсоюзов) по Восточной Европе, и *В. Киселева*, вице-президента ОАО «СУАЛ-Холдинг».
- 7 июля 2004 г. Предприниматель и корпорация**
Доклад директора Института изучения России Тамкангского университета (Тайвань), профессора
В. Малявина
- 25 ноября 2004 г. Кризис менеджмента**
Выступления *А. Тимошина*, директора по стратегическому развитию компании Management training international, *В. Попова*, советника генерального директора Управляющей компании «Волжский гидроэнергетический каскад», *К. Ферлинга*, президента и генерального директора Шведского института менеджмента, и *О. Алексева*, заместителя генерального директора по вопросам корпоративной политики ЗАО «РЕНОВА».
- 14 февраля 2005 г. Демография, трудовые ресурсы и образование**
Доклады *Ж. Зайончковской*, руководителя лаборатории миграции Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, председателя Независи-

- мого исследовательского Совета по миграции стран СНГ и Балтии, президента Центра изучения проблем вынужденных миграций в СНГ, и *А. Волкова*, проректора АНХ, одного из авторов и кураторов реформы системы образования РФ
- 4 апреля 2005 г. Взаимоотношения корпораций с профсоюзами**
С сообщением выступили *К. Кридланд*, вице-президент по персоналу ОАО «ТНК-ВР Менеджмент» и его коллеги.
- 15 июня 2005 г. Репутация и репутационные риски в повестке дня корпоративного развития**
С сообщениями выступили *В. Вагин*, Видео Интернэшнл, и *Т. Никульшина*, The PBN Company
- 27 октября 2005 г. Корпорация и развитие**
С сообщениями выступили *О. Румянцев*, советник исполнительного директора по развитию газового бизнеса ОАО «ТНК-ВР Менеджмент», *М. Слободин*, генеральный директор ЗАО «КЭС», *О. Алексеев*, директор корпоративных проектов АНО «Институт корпоративного развития»
- 22 ноября 2005 г. Как сделать сильные стороны ядром корпоративного управления?**
С сообщениями выступили *Л. Корнелиуссон* — CEO Volvo Vostok и *Б. Мoberg*, до недавнего времени CEO компании StoraEnso AB.

**НАШИ
ПАРТНЕРЫ**

УРАЛЬСКИЙ ВАРИАНТ

Элиты Екатеринбурга развивают диалог за «круглым столом» Института корпоративного развития «РЕНОВЫ»

Общий курс на организацию взаимно обогащающего, как минимум, в духовном плане диалога представителей экономической и гуманитарной элит, на преодоление негласных барьеров между ними, взятый Корпоративным клубом группы компаний «РЕНОВА» в Москве, по-своему, с учетом местных особенностей, продолжается в Екатеринбурге. Здесь, за настоящим круглым столом, установленным в офисе филиала АНО «Институт корпоративного развития» в Уральском регионе, общение налаживается в форме цикла дискуссий «Культура и бизнес», который вместе с филиалом организует и проводит Агентство культурной информации и Ассоциация писателей Урала.

Уникальное пока что для Екатеринбурга свободное и равноправное включение в диалог о гуманитарных проблемах деятелей не только культуры, науки и образования, но и бизнеса, позволяет довольно гармонично сочетать как социально-философскую, так и практическую составляющие. А интересные формулировки актуальных тем не только обеспечивают оживленную дискуссию, но и привлекают журналистов, тем самым создавая основу для расширения этой дискуссии, ее переноса в средства массовой информации. Что в свою очередь также способствует выстраиванию дополнительных

коммуникаций и в конечном счете — более широкому пониманию и принятию обществом сути процессов, происходящих в экономике вообще и на уральских предприятиях «РЕНОВЫ» в частности. Причем сами эти процессы, включенные в социальный контекст, приобретают гуманитарное звучание.

Первым в этом цикле стал «круглый стол» на тему «Бизнес и культура: цена культуры и культура денег». Для обсуждения были предложены следующие вопросы:

- состояние современной отечественной культуры;
- проблема культуры столичной и провинциальной;
- соотношение свободы слова и свободы предпринимательства;
- художественный текст не имеет цены, потому что бесценен или потому что ничего не стоит?

Свое мнение о нынешних взаимоотношениях культуры и бизнеса высказали международно признанный драматург и режиссер Николай Коляда, известный всей России детский писатель Владислав Крапивин, кинодраматург Геннадий Бокарев, глава отделения Союза писателей России поэт Юрий Казарин, организатор фестиваля фантастики «Аэлига» Борис Долинго. О том, должны ли крупные предприятия, бизнесмены и промышленники поддерживать культурные проекты, высказались также председатель правления ОАО «МЕТКОМ-БАНК» Рустам Маматов и его заместитель Нина Баталова, депутат областной Думы Илья Борзенков, финансовый директор Каменск-Уральского металлургического завода Константин Иванов, депутат Государственной Думы поэт Евгений Ройзман, член Совета директоров «Банк 24.ру» Борис Дьяконов и финансовый директор аэропорта «Кольцово» Филипп Федулов. При этом представители культуры высказывались преимущественно о проблемах культуры в современном обществе, а бизнесмены анализировали причины возникновения этих проблем и предлагали пути их решения.

— Сейчас бизнесмены и представители культуры редко находят общий язык. Я надеюсь, что в будущем эта ситуация изменится, а этот «круглый стол» станет нашей первой важной деловой встречей,

— отметил в своем выступлении председатель Екатеринбургского отделения Союза российских писателей Арсен Титов.

— Цель встречи — не сказать «помогите нам», а показать, кто мы такие, чем живем и что делаем. Мы хотим не получать деньги, а конструктивно сотрудничать с бизнесменами, — заявил его коллега, председатель Екатеринбургского отделения Союза писателей России Юрий Казарин.

— Мы считаем, что финансовый успех является скорее результатом вдохновенной работы, а не чистой технологии. Безусловно, и бизнес, и культура сегодня нужны друг другу, но какими должны быть между ними отношения? Мы надеемся прояснить эти и многие вопросы, — заключила Нина Баталова.

Начавшийся диалог получил развитие через три месяца, когда для дискуссии за «круглым столом» была предложена тема «Бизнес как творчество». В обсуждение вопросов об актуальном образе человека успешного бизнеса, о культуре как сфере бизнеса и о взаимосвязи бизнесмена и художника кроме прежних участников, включились доктор философских наук, преподаватель Уральского государственного университета Ольга Русакова, главный научный сотрудник Института философии и права УрО РАН Сергей Мошкин, коммерческий директор ЗАО «Уральский турбинный завод» Алексей Седунин и тогда еще первый заместитель генерального директора ОАО «Аэропорт Кольцово» Михаил Максимов.

Особенно удачным получилось обсуждение темы «Культура среды обитания: поиск гармонии». На этот раз вопросы были сформулированы следующим образом:

- современное лицо столицы Урала: Екатеринбург-Свердловск — город на букву Е?
- архитектура и повышение эффективности инвестиций в градостроительство;
- социальное партнерство бизнеса, органов муниципального управления и общественности как фактор перспективного развития современного мегаполиса.

Участниками дискуссии об историческом, нынешнем и будущем облике Екатеринбурга стали также ректор Уральской государственной архитектурно-художественной академии Александр Стариков, архитектор и писатель Владимир Блинов, заместитель председателя Комиссии городской Думы Екатеринбурга по городскому хозяйству, градостроительству и землепользованию Николай Лантух, заместитель начальника управления культуры администрации Екатеринбурга Наталья Смирнова, директор Екатеринбургского филиала Центра современного искусства Алиса Прудникова, арт-менеджеры из США Ли Мурнейн и Кендал Генри, заместитель председателя правления ОАО «Меткомбанк» Александр Щур и председатель Комитета по реструктуризации и развитию ОАО «Екатеринбургский завод по обработке цветных металлов» Елена Толченникова. А заместитель генерального директора ЗАО «РЕНОВА-девелопмент» Михаил Давыденко в контексте обсуждения впервые обнародовал намерение Группы «РЕНОВА» разработать и осуществить в Екатеринбурге проект застройки нового микрорайона «Академический».

Одним из результатов этого заседания «круглого стола» стал целый ряд материалов СМИ на ту же тему, многие из которых так или иначе говорили и о проекте застройки «Академического», который инициирует «РЕНОВА», причем в подавляющем большинстве в позитивном ключе. Кроме того, многими представителями городской и областной элиты была позитивно воспринята брошюра со стенограммой дискуссии, которая стала дополнительным средством представления не только цикла «круглых столов», но и самого Института корпоративного развития и его деятельности.

Таким же образом намечено обнародовать и стенограмму «круглого стола» на тему «Уральская ментальность как ресурс экономического и культурного развития». В обсуждении участвовали новые для этого круга люди: директор Института истории и археологии УрО РАН академик Вениамин Алексеев, директор Центра синергической антропологии ГУ-ВШЭ Олег Генисаретский, директор Урало-Сибирского института бизнеса Лариса Гусева, журналист, ведущий

программ телекомпании «4-й канал» Евгений Енин, заместитель главного редактора журнала «Эксперт. Урал» Александр Задорожный, заместитель главного конструктора ФГУП «НПО автоматики» Валерий Кутовой и заместитель председателя УрО Российской Академии образования Валерий Шевченко. Особенно оживленной получилась дискуссия о мифах и реальности уральского менталитета, которая вышла на разговор о брендинге и позиционировании Уральского региона в России и в мире в целом. И в этом контексте разговор естественным образом коснулся международного аэропорта «Кольцово», в развитие которого сегодня вкладывает средства «РЕНОВА».

К настоящему времени в значительной степени сформировались и механизм организации и подготовки подобных «круглых столов», и на две трети постоянный состав их участников, который во все более полной мере соответствует сложившемуся в обиходе названию — Интеллектуальный клуб. Упрочившиеся контакты позволяют обращаться к членам этого неформального клуба как к экспертам и, кроме того, инициировать различные общественные проекты, способствующие как осуществлению функций АНО «ИКР», так и позитивному позиционированию Группы компаний «РЕНОВА» в целом. Поддерживая интерес, в том числе публичный, к такому общению, необходимо постоянно искать новые тематические и содержательные повороты и обновлять состав участников – в том числе за счет представителей власти, которые в большинстве своем пока что наблюдают за этим диалогом со стороны.

Андрей Расторгуев,
заместитель директора филиала
АНО «Институт корпоративного развития»
в Уральском регионе, Екатеринбург