

Деловая культура российского общества

В продолжении беседы за «круглым столом» (начало — № 3, 1994) под председательством доктора философских наук, заведующего кафедрой социологии и психологии Академии народного хозяйства при правительстве Российской Федерации **Аркадия Пригожина** приняли участие: кандидат философских наук, старший научный сотрудник Института философии РАН **Сусанна Матвеева**, кандидат философских наук, старший научный сотрудник Института системного анализа РАН **Борис Сазонов**, кандидат психологических наук, старший научный сотрудник Института социологии РАН **Алла Чирикова**, консультанты по управлению Центра управленческого консультирования Академии народного хозяйства при правительстве Российской Федерации **Марина Елимова** и **Владимир Чернец**. Наиболее интересные моменты обсуждения обобщены редактором отдела социально-экономических проблем Наталией Плискевич.

С. Матвеева. Я бы все же хотела перевести наш разговор с микро- на макроуровень, чтобы попытаться выявить некую общую картину. Здесь речь шла о фирмах, с которыми вы сталкиваетесь в процессе консультационной работы и которые, видимо, обладают сформированной ориентацией на успех, на эффективность, на лидерство. Но если сравнить их проблемы с жизнью большинства наших предприятий, которые сегодня терпят бедствие, то они покажутся ничтожными. Ведь это большинство находится вообще за пределами всякой рыночной культуры.

Культура — это в некотором плане социальная память. Те категории, о которых мы говорили вначале, и в частности те, о которых упоминала я, нужны нам для того, чтобы подключить эту самую *социальную память* или *прошлые состояния системы*. Когда общество рассматривается как процесс или как историческая система, нынешнее состояние во многих своих параметрах оказывается зависимым от прошлых состояний. И такое положение не только абстракция, оно достаточно конкретно, потому что эта диахрония развертывается в нынешнее состояние, в синхронию.

Поэтому если мы отвлечемся от успешных предприятий, мы увидим огромное разнообразие, даже разброд, которому все же можно было бы дать культурно-историческое описание. То, что было накоплено как некий культурный опыт, это и есть социальная память. И для того чтобы разобраться в процессах, идущих на не вписывающихся в рынок предприятиях, нельзя сбрасывать со счетов эту социальную память или практику многих миллионов, реализовавшуюся в тех стереотипах, в том багаже деловой культуры, которыми живут сейчас многие малоуспешные предприятия. Для них сами понятия «деловой успех», «рыночная деловая культура» находятся за определенными рамками, не сформированы, абстрактны. Они живут памятью культуры, господствовавшей у нас, между прочим, до 50-х годов XX века — крестьянской, сословной, уравнилельной,— в рамках которой само отношение к деловому успеху было нравственно не обеспеченным. И подлинная плюралистичность ситуации нынешних деловых субкультур включает в себя все богатство этих культурно-исторических состояний.

Самые архаичные из нынешних деловых субкультур связаны со стереотипами крестьянской культуры, где *господствующей ценностью была ориентация на выживание, а не на успех, не на эффективность*. Предложенная здесь категория «жизнеспособность» является для таких хозяйств первой, основной. На другое у них, по сути, не остается возможности. Это вообще характерно для всех крестьянских хозяйств. Такие предприятия не могут позволить себе хозяйственного риска, потому что у них нет необходимого для существования в динамичной ситуации запаса прочности. Проигрыш для них равносильен гибели. На некоторый риск они могут пойти лишь в случае получения извне гарантий (прежде всего государства), что им не дадут погибнуть. Такими гарантиями были и помещик, и община, да и современный колхоз. Потому подобная культура не приемлет новшеств, боясь, что они обернутся своей разрушительной стороной.

Социальная память России обостренно относится к названному критерию выживаемости и, соответственно, традиционалистски консервативна. Она складывалась в сложных для земледелия природных условиях, с периодическими неурожаями, а значит, массовыми голодовками и т. п. В принципе, сложившаяся на этой почве хозяйственная этика противоположна ценностям хозяйственного успеха, понимаемого как развитие. И российская социальная память в немалой степени способствовала становлению в советское время неотрадиционалистского типа развития. Конечно, революция 1917 года, как и всякая революция, открыла массу возможностей для изменений, мобильности и т. п. Но на уровне ценностей общества утвердился неотрадиционализм, т. е. ценности личного и делового успеха не только отрицались, но и выходили за рамки культурной легитимизации, не получали нравственных санкций. Все это обрело некое новое оформление. При этом идеологические, психологические формы демонстрируемых ценностей (общего блага, любви к Родине, счастья будущих поколений и т. п.) нередко скрывали под собой реально существующие стратегии успеха — и делового, и личного.

М. Елимова. Ведь тогда были и энтузиазм, и подвижничество. А это тоже элементы ориентации на деловой успех.

С. Матвеева. Конечно. Ведь советский поворот сломал традиционные формы и открыл массу возможностей для продвижения людей. Делались просто фантастические карьеры. Но проблема в том, что если ориентация на деловой успех не признана нравственно, не признана официально, открыто не декларируется, она извращается. В годы перестройки наконец были сорваны маски и легитимизирована фактически присутствовавшая ориентация на реальный успех. Массовый тип отношений, объединявший это явление и до революции, и в годы советской власти, и ныне, можно назвать *утилитаризмом*. Есть множество его форм: например, потребительский утилитаризм, связанный с выключиванием ресурсов у государства, иждивенческий утилитаризм, мафиозный и т. п. Но главное — *нравственно утилитаризм у нас не обеспечен*. Мы пытались его как бы не замечать, и он ушел в культурное подполье. А то, что уходит в подполье, искажается, с ним может происходить все что угодно. И сегодня мы стали свидетелями развития массы извращенных форм утилитаризма.

В нашей стране утилитаризм остался вне сферы высших ценностей, а потому выступает в формах грубых, не развитых. Он остался абстрактным (здесь можно также начать обвинять интеллигенцию, которая к этому руку приложила). Сейчас было бы ошибкой отрицать утилитаристские ценности и мораль. Лишь с признанием их как нравственно обоснованных появляется шанс «вписать» утилитаризм в культуру, а значит, если удастся, проработать через систему высших ценностей.

У нас утилитаризм и традиционализм долгое время были в смертельной схватке. Традиционализм отступал, разрушался совершенно варварскими методами и средствами. И сегодня, когда развитые страны мира усвоили более высокие

идеалы, либеральные ценности, наша страна как страна догоняющего развития, получает возможность культурной проработки утилитаризма. Используя опыт и мировой, и элитарной русской культуры, можно попытаться проработать утилитаризм через ценности либерализма. Здесь появляется масса переходных, противоречивых типов, и есть возможность придать ему более культурные формы. Для нас единственная возможность создать основы для модернизации — *использовать связку утилитаризма с либерализмом*. Это, по-моему, единственный вариант прорыва.

А. Пригожин. Какой тип утилитаризма способствовал бы этому?

С. Матвеева. Производительный утилитаризм, потому что он связан с качеством труда, с эффективностью, с доходом, с деловым успехом. Это уже нормальные, неизвращенные формы. Кредо такого приемлемого утилитаризма — я хорошо работаю и хорошо зарабатываю. Ведь в этой сфере у нас еще масса извращений. Например, главным критерием добросовестной работы сейчас является трудовой стаж. Но что это значит: действительно ли человек качественно, продуктивно работал или просто приходил на службу, соблюдал дисциплину? Типичная путаница в нашем обыденном сознании — смешение понятий «работы» как занятия и «работы» как достижения конечного результата. Эти два понятия отражают две разные системы ценностей, между ними культурная пропасть. И когда мы увидим, что происходит сдвиг в сторону критериев эффективности, значит, в обществе начался качественный перелом в культурных идеалах.

На мой взгляд, особая исследовательская проблема состоит в том, как работает социальная память и какие трудности она преодолевает при бурных современных изменениях. Ведь, скажем, с понятием «крестьянское хозяйство» связаны не только меры, нацеленные на деловой успех. Это также и натуральное или полунатуральное хозяйство, хозяйство самообеспечивающееся. А значит, для такого типа хозяйства не нужно разговаривать, договариваться, т. е. культура слова, диалога, социального взаимодействия как общая социологическая категория здесь не развита. В данном случае мы имеем дело отнюдь не с чисто российской проблемой. Вспомним замечательный японский фильм «Голоый остров». Это не немой фильм, но бессловесный: его герои — крестьянин и крестьянка, — работая, не нуждаются в словах. Они знают все свои обязанности, и говорить об этом им нет необходимости. Такая ритуальная культура малоконфликтна, застойна и не требует активного социального взаимодействия. Подобное хозяйство в целом самодостаточно, и потребности в общении с окружением, в обмене возникают там, по сути, в крайних ситуациях, когда произошел какой-то сбой.

По-моему, нельзя забывать, что и у нас в стране вплоть до 50-х годов преобладало деревенское население, что попытки развития капитализма в стране были оборваны советским экспериментом, в результате которого торговля была отменена, а буржуазные идеалы оказались вычеркнутыми из жизни даже на уровне ценностей, произошла натурализация отношений. Поэтому у нас и сама культура слова пострадала как культура разрешения противоречий, как культура достижения неких позитивных результатов, способных ускорить развитие.

Здесь я затрону еще одну важную тему — тему конфликта как катализатора развития, конфликта в достигательной культуре. Конфликт в культуре компромисса и разрушительный конфликт в традиционной культуре, предполагающий уничтожение противника, — две совершенно разные вещи. Ведь конфликт в культуре динамичной способствует модернизации производства, совершенствованию деловой культуры на всех уровнях и т. д. Но для нашей культуры такое позитивное понимание конфликта чрезвычайно сложно. Примеров тому мы видим массу — и в деловой жизни, и в политике. Есть у этого и оборотная сторона — стремление избежать обострения личных отношений ценой успеха всего дела, когда, например, покрывается бездарность непрофессионалов лишь бы избежать скандалов, закрываются глаза на заведомый брак, лишь бы не предьявляли

требований к твоим недостаткам и т. д. В целом у нас господствуют главенство личных отношений над профессиональными и боязнь конфликта, потому что конфликт у нас, как правило, оборачивается разрушением и параличом той самой эффективной деятельности, к которой все стремятся.

Б. Сазонов. Но и внутри профессиональных отношений возникают свои конфликты. Я воспользуюсь конкретным примером своей недавней работы с одним предприятием военно-промышленного комплекса. Там сложились две позиции. Одни конструкторы считают, что надо продолжать делать ставку на «оборонку», что заказы все равно будут и можно работать по-старому. Есть и другая точка зрения — будущее за маркетингом, надо выходить на рынок, искать свою нишу, бороться за потребителя и т. д. Такой вот конфликт традиционалистов и маркетологов. Спрашивается: у традиционалистов нет достижительной установки, они не прагматики? Ничего подобного — они предельные прагматики, но в старой ситуации оборонного заказа они были интеллектуальным двигателем системы, ее мозгом. Они не приспособлены к работе на рынке. В рамках крайнего утилитаризма происходит смена групп, из которых первая работала в одной ситуации, в одних рамках ограничения, а вторая — в других рамках ограничения.

Мне кажется, надо работать и мыслить двухслойно, соотнося наши представления с реальными условиями. В плане некоторых социально-психологических механизмов (достижительность, борьба за лидерство, успех и т. д.) любое общество является предельно утилитаристским. Такими были наши рабочие, знавшие, что план нужен любой ценой, а за качество никто не спросит. Сегодня меняются рамки: в рамках старых систем лидеры были одни, а сегодня в новых рамках старые лидеры работать не могут и приходят новые лидеры. Приходят новая нормативная база, новое законодательство, и как легко наш культурный традиционализм «летит». И это не только у нас. Вспомним начало реформ в Китае или послевоенную Германию.

У нас, с одной стороны, люди вроде бы пронизаны традиционалистским мышлением, постоянно требуют помощи, нацелены на иждивенчество и т. п., с другой — они давно уже живут в новых условиях, занимаются приватизацией своих предприятий и начинают работать на рынок. На самом деле социальная психология не меняется, изменяются условия, и вперед вырывается тот, кто быстрее осваивает эти новые вещи. Думается, социология должна быть как минимум двухплоскостной, охватывая некие универсальные социологические вещи и отслеживая изменения внешних рамок, внешних условий.

Нормальное состояние общества характеризуется тем, что поведенческие и профессиональные нормы и ценности по крайней мере не противоречат друг другу. Большевики дали удивительный исторический прецедент, разрушив все что можно, до предела сокрушив профессионализм. Ценности же были жестко идеологически прокламированы и предельно расходились с реальными ценностями. Была еще одна поразительная вещь: заявлялось, что ценности другого мира, в частности рыночной экономики, лежат за рамками морали и закона. Но что поразительно, в достаточно исторически короткий период перестройки советский народ легко и быстро пошел на слом официозных ценностей коммунистического общества. Однако произошла локализация ценностного беспредела, полной аморальности, т. е. оказалось, что можно все. И эта мина замедленного действия была заложена в нашей структуре, вот что страшно.

Сегодня, когда, как мы говорим, старый профессионализм разрушен, а новый еще не создан, эта ситуация компенсируется такими негативами, которые могут разрушить все что угодно. Это мне представляется самой страшной нашей бедой. И в сложившейся ситуации я выделил бы два момента. Во-первых, надо проводить ее исследования, начиная с элементарного тестирования, во-вторых, создавать сиюминутную систему выявления этических и рациональных оснований деятельности современного профессионала, его конкретного поведения. Сложность проблемы усугубляется, на мой взгляд, тем, что никаких ценностей на самом деле нет.

Есть ценность как сказанное слово, превращающееся в некоторую норму типа Моисеевых заповедей, либо мы имеем дело с процессом рефлексии и перепрограммированием своей собственной деятельности. Тогда решение проблемы профессионализма предполагает две возможности. Либо жестко обучать новых профессионалов, так сказать, «с розгами», либо заняться «выращиванием» новых ценностей как ценностей формирования личности с использованием определенных рефлексивных процедур. Но это общеисторический процесс, требующий, соответственно, исторического времени.

Процедура такой работы сама по себе сверхсложна. Новые ценности впервые возникают как невесомость в пикирующем самолете. Они могут, кстати, возникнуть и в процессе обучения, в ходе деловой игры, когда участники впервые открывают действительность собственных ценностей и вступают в конфликт с рациональными структурами, формирующимися в процессе игры. Такое проявление новых ценностей крайне редко удерживается, они размываются, не закрепляются после игры. Вообще в условиях, когда культурные традиции, многие привычные ценности разрушены, как ни странно, я начинаю думать, что опираться нам надо не на субкультурные образования, а выявлять в реальной жизни «островки», открытые новым ценностям, и уметь с ними работать.

А. Чирикова. С моей точки зрения, для нас как исследователей и консультантов по управлению наиболее приемлемым представляется подход, связанный с анализом состояния деловой культуры в России, процессов, происходящих в различных субъектах, на разных региональных участках. Еще два года назад, работая с деловыми играми, на предприятиях, я отмечала, что делаемое там профессионалами, даже руководителями, как правило, не проходило через их личностную структуру. Система их представлений, ценностей, установки на успех и т. д. лежала как бы в совершенно иной сфере. Сейчас это, к моей радости, начинает изменяться. Для меня очень важно сплетение профессионального с личностным. Для самих форм очень важно «выращивание» персонифицированной профессиональной установки и соответствующей деятельности, когда профессионал делает на работе то, что для него лично важно. Если два года назад мы приходили к руководителю и говорили, что в его управленческой команде надо делать то-то и то-то, т. е. действовала парадигма некоторого насильственного вмешательства, то теперь такая схема не популярна: сама ситуация, в которой находятся профессионалы, управленцы, как бы сама производит эту работу, заставляет действовать в нужном направлении. Смена насильственной парадигмы формирования на ненасильственную очень характерна и диктует новые формы работы управленческих консультантов.

Еще проблема — как управлять профессионалами или какие нормы жизнедеятельности задавать профессионалам на предприятиях или фирмах. Фирма формирует свою управленческую команду и хороший профессиональный состав, заботясь о том, чтобы он существовал и давал реальный эффект. Сегодня здесь сталкиваются с такой проблемой: пришедшие в частную фирму из государственных структур оказались не способны работать с профессионалами, потому что это совершенно иная популяция, привыкшая к совершенно иным способам и методам работы с людьми. Не удивительно, что сейчас в фирмах очень популярны как бы «заговоры» профессионалов.

А. Пригожин. Поясните, пожалуйста, что вы имеете в виду?

А. Чирикова. Фирму можно представить как некое коммерческое образование, и профессионалы приглашаются туда для претворения в жизнь своих творческих разработок. Профессионал — не машина, это творческий человек, и многие фирмы понимают это и строят свою работу так, чтобы он полнее реализовался. Но в то же время в фирмах, естественно, есть много рутинной работы, опускающейся на плечи профессионалов. И в результате

складывается противоречивая ситуация: с одной стороны, жесткий отбор профессионалов в фирму происходит по линии творческой, ориентированной на прорыв в какой-то сфере, на выполнение профессионалами опережающих функций, а с другой — обилие рутинной работы, неудачи либо в ходе новых разработок, либо в ходе коммерческого продвижения новинок и т. д. В результате среди профессионалов начинают складываться замкнутые группировки, становящиеся источниками конфликтов в фирме, различных «шумов» и т. п. И часто управленческие команды не знают, как с этим справиться. Оказывается, что привычные формы регулирования, действенные для «нормальных» работников (материальное вознаграждение, повышенное внимание), не срабатывают. Возникает ситуация, когда фирма очень заинтересована в этих профессионалах, а они работать на нее не хотят. Потому что когда их приглашали в фирму, пространство их дела представлялось им более широким, чем оказалось на самом деле. Они думали, что будут решать лишь творческие задачи, но перед ними ставятся и задачи коммерческие, и у них складывается впечатление, что они вынуждены тратить свои силы для того, чтобы зарабатывать для фирмы прибыль. Прибыль же для них — понятие сиюминутное, а масштаб их личностей выходит за рамки пространства коммерческой выгоды. И они начинают игнорировать коммерческие заказы, придумывают массу причин, по которым могут этого не делать. А фирма встает перед проблемой — как рассосать «спайку» профессионалов. Здесь возникает масса новых для нас проблем.

А. Пригожин. В нашем обсуждении мы выявили, как мне кажется, ряд интересных тенденций. Конечно, это смена крестьянской, архаической ориентации на инновационную, инициативную через выход на новые формы утилитаризма, т. е. по тому же каналу на новые содержания. Процесс этот болезненный, идущий не синхронно (о чем, в частности, свидетельствует и некоторая полемика между С. Матвеевой и Б. Сазоновым). То, что только что говорилось о «заговоре» профессионалов, можно также рассматривать в контексте деловой контркультуры. Мы выходим здесь на очень тонкие структуры контингента работников, которые измеряются не объективными, а, скорее, некими объективно-субъективными признаками.

Специального анализа заслуживает вопрос о неравномерности процессов изменений в деловой культуре. Консультанты по управлению называют это «позиционным анализом». В этом плане мне представляется очень важным разделение ценностного и ментального. Мы — консультанты — часто сталкиваемся с этим, начиная работать с клиентом на ментальном уровне и видя, как хорошо он воспринимает проекты даже радикальных изменений. Однако, когда дело доходит до реализации, если консультант упускает наличие второй — ценностной — сферы, проекты реальных изменений оказываются не реализованными.

Я хотел бы также отметить некоторые особенности нынешней ситуации. Прежде всего это некоторые химерические феномены массового сознания работников управления. Например, страхи и понятия о долге, которые часто химеричны, потому что относятся не к реальным сущностям. Так, одна из наших работ по переориентации предприятий на взаимную выгоду вызвала сопротивление у одного бывшего министра, а ныне президента акционерного общества по странному мотиву: если предприятия будут учитывать интересы друг друга, то кто же будет учитывать интересы государства? И только тогда, когда само понятие «государство» стало проблематичным, эта ориентация, это искреннее понимание своего долга начали понемногу размываться.

Еще одну важную особенность современного состояния я бы определил как «кризис первого лица». Действительно, сейчас культ директора, генерального директора становится сильным препятствием развития. Здесь мы вновь сталкиваемся с рациональным и ценностным. Например, группа высших руководителей крупного предприятия успешно работает над вариантом изменений, и когда они достигают некоего результата, встает вопрос о реализации проекта. Естественно,

надо все изложить генеральному директору, и тут всякая активность практически парализуется, потому что у нас не принято высовываться, любое такое действие есть нарушение порядка. А именно сейчас как раз первые лица очень часто оказываются не способными вести дело на преобразование, на повышение самостоятельности, инициативы, на принятие всей ответственности на себя. Здесь заложен сильный источник сопротивления реформам.

А. Чирикова. Но есть сегодня (в отличие от, скажем, 1991—1992 годов) и другой вариант «кризиса первого лица», когда первый руководитель в силу того, что ему чаще приходится быть в рискованной ситуации, также отрывается от своей управленческой команды, но не как более консервативный, а как наиболее мобильный управленец. И для фирмы сейчас, по-моему, как ни странно, *более важной становится не проблема первого лица, а проблема второго*. Редко встретишь второе лицо фирмы с тем же уровнем видения, со столь же быстрой реакцией, что и у первого. Часто идет конфликт и по ценностным ориентирам. Для многих фирм реальная проблема — где взять второе лицо, с одной стороны, обладающее собственной зоной влияния, а с другой — не расходящееся по своим ориентирам и возможностям с первым.

Взаимовлияние деловых культур

А. Пригожин. Перейдем теперь к проблеме взаимовлияния деловых культур, причем не только в разрезе «Восток—Запад», но и в плане взаимовлияния субкультур. Сейчас, по-моему, у нас новую деловую культуру формируют социально-активные меньшинства, причем нередко с криминогенным оттенком. Я склонен объяснять это не только разрывом ценностей и менталитета, но и самой объективной ситуацией, когда бизнес часто гибнет из-за ошибок в макрополитике, в макроэкономике. Но эти меньшинства все же прорываются, пусть через компрадорские операции. И когда они сумеют поставить капитал и заняться производством, торговлей, это создаст прецедент, и за ними, как бы в каре, выстроится большая часть населения. То есть уже внутри страны будет происходить взаимодействие разных деловых субкультур.

С. Матвеева. Мне кажется, что чисто методологически есть смысл учитывать три уровня. Первый — общесоциальный, второй (в некоторых подходах он самый важный) — уровень групп, организаций, субкультур этих организаций. И, наконец, третий — уровень личности, т. е. изучение поведения, связанное с различными тестами, выявлением культуры работников, ее соответствия их ролям, связей между работниками и т. д. Все это в совокупности дает нам возможность представить картину складывающейся посттоталитарной ситуации в динамике, поскольку сейчас растет некое стихийное разнообразие. В нем перемешано все что угодно: и элементы традиционной советской культуры, и рост новых локальных культур, и проявление всяческих инициатив, и формирование некоторых учрежденческих субкультур, порядки в которых во многом наработываются коллективами и складываются в какие-то образцы.

Сегодня можно уже говорить о реальной тенденции развития у нас таких *корпоративных отношений, корпоративных ценностей*. И они будут тем более сильными, чем в большей степени жизнь человека, его благосостояние будут связаны с благополучием его корпорации. Так как у нас речь идет о попытках формирования национальной модели капитализма, такое общество, думаю, при его успешном становлении, видимо, будет иметь корпоративные черты. Скорее всего, успешные образцы будут носить корпоративный характер потому, в частности, что остатки патриархальности будут переходить на уровень предприятий, отесняться с верхнего, общегосударственного уровня. В результате, скорее всего, сложатся учрежденческие субкультуры, связывающие сотрудников. Здесь будет наблюдаться рост корпоративных ценностей, и чем успешнее пойдет работа таких

предприятий, чем больше благосостояние сотрудников будет зависеть от этого, тем больше будет расти у них заинтересованность в общем успехе.

Суть же процесса, как я уже сказала, видится мне в оттеснении свойственного нашему обществу авторитаризма с уровня государства, всего общества на уровень предприятий. В нашей культуре все сразу просто не могут быть инициативными, они будут мешать друг другу. Успешные активные лидеры останутся в меньшинстве, а привычные нам авторитарные типы начнут переходить на локальный уровень предприятий. Есть у этого процесса и еще один важный мотив: резервы повышения заинтересованности и, соответственно, эффективности работы людей на предприятиях будут связаны с ростом корпоративных ценностей, с их зависимостью от своей фирмы не только в служебном, но и в житейском плане.

М. Елимова. Мы знаем о росте корпоративной ценности, в частности в американской деловой культуре. Там это не что иное, как повышение идентификации персонала и организации. В рациональной американской культуре при всей массе самых разнообразных подробностей действительно доминирует отношение к делу. В нашей же культуре господствует другое — межличностные отношения. Может ли в такой ситуации сама организация восприниматься как ценность?

С. Матвеева. Полагаю, что все будет происходить на уровне формирования отдельных образцов, и постепенно сложатся некие центры, где ценность организации будет для работников тем выше, чем успешнее деятельность этого предприятия. Я не думаю, что такая тенденция для нас не реализуема.

М. Елимова. Но чем это отличается от нашей традиционной зависимости работника от предприятия, которое, например, дает квартиру, возможности отдыха, лечения, детский сад для ребенка и т. п.

С. Матвеева. И хорошо, что такая сетка отношений у нас наработана. Чем больше культурных образцов, чем заполненнее это пространство стереотипами, нормами и т. п., тем больше повышается его жизнеспособность. Смысл же тенденции я вижу в том, что чем больше эти организации будут погружаться в систему рыночных отношений, тем больше их работники будут ориентированы на успешность деятельности, а значит, на эффективность деловой культуры и организационных отношений. Так изменившаяся конкретная ситуация будет толкать к качественным изменениям традиционно сложившихся у нас отношений работника и предприятия, к нацеленности их на эффективность.

Б. Сазонов. Я бы хотел добавить несколько слов к прозвучавшему недавно тезису о важности учета в анализе трех уровней реальности — обще-национального, группового и личностного. По-моему, не менее важно учитывать и мировые процессы. У нас есть люди, ориентированные на свободное перемещение, не ограниченное рамками государства. Они твердо понимают, что их успех зависит от того, насколько их профессионализм будет признан и мировом понимании этого слова. Здесь речь может идти о самых разных сферах — бизнесе, экономике, науке, медицине, инженерном деле, культуре и т. д. Но здесь надо ясно видеть, что есть сферы, в которых мировые критерии профессионализма для нас достижимы (например отдельные отрасли науки, техники, медицины, культуры), а есть области, где это невозможно, например в предпринимательстве. Российское предпринимательство просто не может быть профессиональным с точки зрения Запада, потому что сегодня мы наблюдаем у нас гигантские искажения, присущие всей ситуации переходного периода.

В нормальной западной экономике есть система легальных профессиональных норм поведения, есть ценности, и они не вступают в противоречие с требованиями повседневной жизни. У нас же, например, предпринимательский

профессионализм фактически легализовал рэкет как форму финансовых расчетов. И это легальная форма: поскольку суд и банки не регулируют расчеты, коммерсант посылает наемников, которые своими средствами добиваются, чтобы ему вернули его собственные деньги. Это нормальный профессионализм, но для нас, а не для всего мира.

Но есть такие профессиональные сферы, которые мы вроде бы хотим сделать унифицированными и таким образом вписаться в мир, но инструментально это заставляет нас искать свои национальные особенности. И попытки наши пока ограничиваются, с одной стороны, инструментально, а с другой — в ценностном плане. Ведь в новом российском профессионализме многие ценности разрушены, а отсюда вытекает и то, что мы уже привычно называем «беспредел». И нормы профессиональной деятельности далеко не всегда корреспондируют с общепринятыми ценностями.

В. Чернец. Когда мы говорим о расхождениях между нормами и ценностями, предполагаем, что есть некое бесценностное поведение. Тогда как любое поведение обязательно ценностное, за любыми реально видимыми, осознаваемыми нормами стоят определенные ценности. Другое дело, что новые ценности противоречат ценностям вчерашним, но существующим и у данного предпринимателя, и в данном обществе. Поэтому одну из наших задач (в частности, в деле управленческого консультирования) я бы видел в выявлении новых ценностей, уже существующих, но еще не осознанных либо обществом, либо конкретным предпринимателем, которому мы помогаем.

Б. Сазонов. Я не согласен с тезисом, что любое поведение ценностно. Сплошь и рядом мы встречаемся с ситуациями, когда наш деловой человек в рассуждениях о своей деятельности говорит одно, а делает прямо противоположное. И это мы пытаемся «вычитать» в его поведении систему ценностей, «вытянуть» же ее из него самого невозможно.

В. Чернец. Но вы, как мне кажется, совсем не учитываете такой важный элемент деловой культуры, как миф. И можно, по-моему, говорить об изменениях, произошедших в системе мифологии нашего общества. Традиционный советский миф сегодня заменяется западным. Причем западная мифология выступает не как рассказ о тамошней жизни, а как рассказ о жизни, возможной здесь. Советский миф о «светлом будущем» трансформировался в миф о том, что здесь будет, «как в Японии», «как во Франции», «как в Америке» и т. д.

С. Матвеева. Быть может, это просто наши мифы о Западе, наши представления о той жизни, а не сама реальность.

А. Пригожин. Есть два взаимоисключающих, но как раз и свидетельствующих о разнообразии деловых субкультур (как, впрочем, и национальных культур мифов) представления. Прежде всего я бы выделил *самоуничтожительное* представление о соотношении российских дел и западных, о российском и европейском работнике, уверенность в том, что так, как они, мы сделать никогда не сможем. Для такого взгляда есть свои основания: всем известно, что с качеством труда в России не все благополучно.

Но есть и другой миф, ставящий свои преграды на пути взаимодействия нашей и западной деловых культур. Примеры его проявления я встречал, например, при совместной разработке нефтяных месторождений нашими и американскими специалистами. Создав совместное предприятие, американцы действовали по отработанному ими на Ближнем Востоке принципу: завезли оборудование, своих менеджеров, которые должны были обучать наших специалистов стилю и порядку работы на нем. Но здесь, в отличие от ближневосточной ситуации, такой подход не срабатывает, потому что наши

инженеры отказываются признать превосходство американских. И не без основания: во многих случаях они намного лучше обращаются с аппаратурой, не хуже знают дело. А когда американцы пытаются настаивать на привычных им образцах, в ответ слышат: «Здесь вам не Ливия, мы — великая держава, и пора бы вам это осознать». Думается, в данном случае мы сталкиваемся с оборотной стороной уничижительного мифа — *мифом Великой России*. Он имеет свои исторические корни и обоснования. Ведь очевидно, что Россия — великая страна, но этот факт в сознании многих доводится до мифологического состояния, а такая мифологизация реальности всегда опасна.

М. Елимова. Есть и еще одна иллюзия — *завышенное ожидание западного опыта, возможностей переноса его сюда*. Наши менеджеры наивно считают, что с восприятием этого опыта все проблемы будут решены. Скажем, корпоративная культура западного образца, предполагающая управление через ценности и нормы, возможна только в условиях жесточайшей безработицы, в условиях таких издержек капиталистического мира, о которых мы пока не знаем. И пока не будет создано внешних условий для того, чтобы у человека повышалась идентификация с организацией, никакое управление через нормы и ценности невозможно. Это иллюзия. При характерном для нас абсолютном доминировании межличностных отношений над интересами дела, над отношениями организационными идентификация может происходить с группой, с постреферентной группой внутри организации, но не с организацией как таковой.

Пути изменений

А. Пригожин. Последнее, что бы хотелось обсудить,—вопрос о методах изменений сложившейся в нашей стране деловой культуры. Я думаю, что в этой сфере практикующим консультантам по управлению есть что сказать социологам, философам, культурологам. Консультанты по управлению имеют дело прежде всего с социальной технологией, т. е. с технологией по изменению деятельности других людей. И эти социальные технологии каким-то странным образом взаимодействуют с реальностью.

Складывается интересная ситуация. Известно, например, что в нашем обществе очень высока конфликтность и идет довольно интенсивная подготовка специалистов по разрешению конфликтов, причем желание получить такие знания очень велико. Но все эти новые специалисты — и преподаватели, и слушатели — не имеют реальной практики. Я не знаю ни одного случая, когда специалист не то что разрешил у нас какой-либо более или менее серьезный трудовой, политический или этнический конфликт, но и даже получил заказ на это. В результате складывается парадоксальная ситуация, когда есть социальная проблема, с одной стороны, и люди, способные ее решать — с другой, но соединения двух этих сторон не происходит. Такое вот несовпадение технологии и реального спроса на нее, в частности заказов. В этом мне также видится и характеристика ситуации методов изменения господствующей деловой культуры.

А. Чирикова. Проблема соотношения технологии и получения заказов интересует меня давно. Я бы сформулировала здесь несколько принципов. Первый — технология всегда должна быть опережающей. Второй — нельзя идти вслед за заказчиком. Третий — время жестких технологий ушло, пришло время гибких, мягких технологий.

В. Чернец. Я думаю, если проанализировать, чего хотят участники наших многочисленных конфликтов, выяснится, что на самом деле *они не хотят глубинных изменений*. А потому нет заказов на услуги специалистов (кстати, в школах конфликтологов готовят специалистов, скорее, по анализу, исследованию

конфликтов, а не по технологиям их разрешения). Массам все еще ближе привычные формы разрешения конфликтов, скажем, силовые.

М. Елимова. Для меня главный вопрос: *что у нас изменяемо, а что — не изменяемо вообще?* Ведь когда мы говорим о модернизации культуры, мы имеем в виду некий норматив, обычно западный, на который нужно «натянуть» нашу культуру. Но здесь мы сталкиваемся с тем, что наш человек не склонен к изменениям, особенно с неопределенным результатом. Если, например, он точно знает, что, используя консультанта, проведя какие-то изменения, он выиграет, преуспеет, тогда он готов действовать. Если же ему скажут, что результат будет неопределенный, тогда наш человек пасует, срабатывают страх, стереотип минимизации риска.

С. Матвеева. Я думаю, что культурология здесь чем-то может помочь. Ведь не всегда можно обратиться к специальным технологиям. В этих случаях имеет большое значение распространение культурных образцов. И в этом плане у нас сейчас большие возможности. Фактически стихийно это происходит, но я не уверена, что если мы проведем анализ нашей стихии, то будем счастливы от того, что предлагается в качестве образцов, кто их предлагает и кто может предложить. Специальное же распространение образцов может происходить через искусство, рекламу, другие формы профессиональной деятельности и, конечно, через средства массовой информации.

А. Пригожин. Конечно, наше обсуждение получилось несколько сумбурным, обрывочным. Но это, думается, обусловлено и огромностью предмета, который мы попытались рассмотреть, и общей неразработанностью темы специфики отечественной деловой культуры, где ученые делают лишь первые шаги. Между тем страна сегодня столкнулась с гигантским объемом и темпом изменений. Очень много и страстей, и возможностей заложено сейчас в сфере хозяйства, а потому слишком много ожиданий и разочарований сконцентрируется именно в этой сфере, если мы своевременно не найдем ответы на поставленные жизнью вопросы. Это и побудило нас собраться за «круглым столом», чтобы попытаться нащупать некоторые характеристики той трудноуловимой, но чрезвычайно важной реальности, какой является деловая культура в ее повседневном воздействии на ход трудных преобразований российской экономики.

Н. Плискевич, 1994