

**XVIII Международная конференция «История управленческой мысли и бизнеса: Сценарный менеджмент: истоки, проблемы, решения». Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, Экономический факультет, 29 июня - 1 июля 2017 г.: Материалы конференции**

Е.А. Савелёнок, к.э.н.

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Институт менеджмента инноваций, кафедра менеджмента инноваций, доцент

### **Какой менеджмент нам нужен?**

*Делать нужно то, что нужно.  
А то, что не нужно, делать не нужно.*  
(слова Винни Пуха из сказки А.А.Милна)

*В 15 лет я ощутил стремление учиться.  
В 30 лет встал на ноги.  
В 40 лет освободился от сомнений.  
В 50 лет познал волю Неба.  
В 60 лет научился отличать правду от неправды.  
В 70 лет стал жить велениями сердца, соблюдая меру*  
(Конфуций, «Луньюй»)<sup>1</sup>

*Что собой представляет абсурдный человек?  
Он ничего не предпринимает ради вечности и не отрицает этого...  
Он отдает предпочтение своему мужеству и своей способности суждения*  
(Альбер Камю, «Миф о Сизифе. Эссе об абсурде»)<sup>2</sup>

Никто не станет спорить с тем, что менеджмент начинается с решения вопроса — что нужно делать? Когда ясно, *что* нужно делать, тогда нечего решать - надо выполнять. Что, когда и как нужно делать — решает, как правило, руководитель. Как он это делает — сам ли решает, или слушается кого-то, не так важно, в итоге это его решение, и он несет за него ответственность.

Таким образом, менеджмент точно необходим для определения того, что (соответственно, как, когда, кому и т.п.) нужно делать. Т.е. до момента, пока существует выбор относительно того, что и как делать. Возникает вопрос: остается ли необходимость

- 
1. 1 Конфуций. Я верю в древность / Сост., перевод и коммент. И.И.Семенов. - М.: республика, 1995. - С.59. Для более четкого выражения здесь приведен смешанный перевод И.И.Семенов и Л.С.Переломова.
  2. 2 Камю А. Бунтующий человек. Философия. Политика. Искусство: Пер. С фр. - М.: Политиздат, 1990. - С.60

менеджмента дальше, после того, как вопрос о том, что нужно делать, решен? И что это может быть за менеджмент — тот же, что до этого момента, или какой-то другой?

Ответ на этот вопрос сильно зависит от того, в чем мы видим истинную необходимость менеджмента для себя и как, в каких рамках и объеме можем определить саму его возможность для нас. Какой менеджмент нужен — это вопрос о том, чего мы хотим от него и насколько ради этого мы готовы ему подчиняться.

Менеджмент необходим там, где есть необходимость в решении. Но выбор решения и само решение не могут существовать вместе, они взаимоисключают друг друга. Сами по себе словосочетания «свободное решение» и «необходимый выбор» - оксюморон. Глубинная дилемма менеджмента - как совместить выбор и решение. Другими словами, как совместить свободу и необходимость.

Дилемма выбора и решения, свободы и необходимости, с точки зрения человеческого восприятия во многом надумана. Если говорить о благосостоянии и безопасности, соответственно, счастье и спасении как о ключевых целях управления, счастье, как правило, у современного человека ассоциируется со свободой, спасение — с необходимостью (целесообразность которой для него еще надо доказать). Вместо того, чтобы связывать эти вещи воедино - счастлив тот, кто спасен - современный человек большей частью разводит для себя эти понятия и попадает в ловушку собственных, индивидуальных представлений о том, что такое хорошо и что такое плохо. Происходит подмена понятий: свобода сама по себе, в отрыве от спасения не порождает ощущение счастья, а ровно напротив, как бы противостоит этому понятию. Поэтому современный человек склонен расплачиваться счастьем за свободу и, наоборот, свободой за счастье, ему одинаково неловко признаваться в несвободе и счастье: в первом случае он получается в глазах окружающих и своих собственных несамостоятельным, во втором неумным. Можно сказать, что современная культура воспитана на сюжете этого противопоставления<sup>3</sup>.

Но именно потому, что менеджмент имеет дело с человеком и как индивидом и как членом коллектива, эта же дилемма — свободы и необходимости — в рамках менеджмента не только не является надуманной, но, напротив, составляет его интеллектуальную основу.

---

3 *«На свете счастья нет, а есть покой и воля»* (А.С.Пушкин). *«Нет покоя! И никакой воли! А счастья нет, это точно!»* (Р.А.Быков)

Парадигмальное решение этой дилеммы предложено в работе И.Острецова «Введение в философию ненасильственного развития», в которой утверждается и обосновывается постулат о двойственности материального мира, заключающейся в *предопределенности* коллективных процессов и *случайности* процессов индивидуальных<sup>4</sup>. Другими словами, коллективные процессы предопределяют необходимость, индивидуальные процессы, в свою очередь, свободу.

С этой точки зрения менеджмент можно рассматривать как систему, которая обеспечивает равновесие, баланс этих двух, на первый взгляд, полярных понятий и явлений действительности. В рамках этой системы осуществляется своего рода сознательный и направленный «перевод» человека из свободного состояния индивидуальности в детерминированное состояние коллективности и обратно<sup>5</sup>.

Пока есть возможность выбора<sup>6</sup>, не может быть готовых (принятых) решений. И, напротив, с принятием решения пропадает возможность выбора. Где здесь место менеджменту?

Вопрос о том, *что и как* нужно делать, решает действительно не менеджмент (система управления) - решает сам для себя каждый конкретный человек, причем в равной степени как тот, кто принимает управленческое решение, так и тот, кто соглашается ему следовать. Просто потому, что выбор — дело лично каждого человека, и если этот выбор делает за человека менеджмент (т. е. другой человек), значит, реальный выбор еще не сделан: человек может своей волей отменить навязанный ему выбор. Менеджмент может — и должен! - создавать для человека смыслы, навязывать свои решения и пр., но не должен делать одного — осуществлять сам выбор. Современный менеджмент — и в этом одновременно его достижение и ошибка - посчитал вправе осуществлять выбор за человека, взял на себя то, что является прерогативой самого человека. Менеджмент

---

4 Острецов И.Н. Введение в философию ненасильственного развития: Монография. Выпуск 2. — М.: Грошев Принт, 2009. — С.37

5 В действительности человек не может существовать только в каком-то измерении, даже когда спит (феномен коллективного бессознательного), поэтому данное утверждение следует понимать с известной долей абстрактности.

6 Понятие выбора объединяет здесь определение человеком того, что и как надо делать в системе управления («управленческий выбор»), и определение важнейших ориентиров, целей, ценностей и т. д. в жизни человека («жизненный выбор»). Идеология управления исходит из неразрывной связи и полнейшей взаимообусловленности этих двух областей человеческого выбора (см. доклады автора на конференциях по Истории управленческой мысли и бизнеса 2011, 2014, 2015 и 2016 гг.)

присвоил себе эту функцию — под видом принятия управленческих решений делать выбор за людей, отсюда мы наблюдаем неустойчивость любых современных структур менеджмента: человек не дает менеджменту права распоряжаться собой полностью, человек никогда не становится в системах менеджмента только коллективным существом, у него всегда остается пространство индивидуального измерения - если не физическое, то духовное, в котором он полностью волен принимать и/или отвергать любые решения.

Таким образом, в точке выбора находится сам человек. Менеджмента нет в точке выбора, но он есть *до* и *после* выбора. И это разный менеджмент.

Задача менеджмента до выбора — обеспечить условия для выбора. Это своего рода «подготовительный», «предварительный» менеджмент, менеджмент, когда для любого его участника еще остаются варианты действий, когда выбор в пользу тех или иных решений еще не сделан. Менеджмент ничего не может поделать с тем, что *«человек живет сам и за все платит сам»* (М.Горький). С этим он может только в той или иной степени считаться. Это и есть граница понимания необходимости свободы: тот, кто считает, что с этим надо что-то делать, тот переступает границы этого понимания. Но что можно и должно делать менеджменту - настраивать человека и ... настраиваться на человека.

Менеджмент до выбора может рассматриваться как настройка — самого человека на определенный тип восприятия, поведения и мышления и самого менеджмента — на то, что движет человеком в момент совершения им реального выбора.

Само по себе учение о менеджменте как о настройке могло бы обойтись исследованием универсальных характеристик, выражаемых такими общеупотребительными в положительной коннотации терминами, как «гармония», «совершенство», «предназначение», «цель», «смысл» и т. п., если бы не одно «но»: люди сколь угодно долго могут и склонны уходить от конкретных содержательных вопросов, но они не свободны от своего жизненного мира. И поэтому вопрос «что» и «зачем» для каждого человека имеет смысл только в том случае, если ответ на него преломляется сквозь призму его реальной жизни, содержательно составляет ее атрибут.

Не только форма вопросов, но и содержание ответов имеют значение. Менеджмент, как и всякая научная область знания, тяготеет к универсалистскому обобщению своего предмета и выводов, что вполне закономерно<sup>7</sup>. Вроде это не противоречит нашим

---

7 Например, всем ясно, что организацию должны объединять общие ценности. Но есть консенсус: каждый человек (руководитель) / каждая организация вольна сама выбирать себе ценности. Не важно, какие, важно, чтобы были, и менеджмент будет их все исследовать. И чем их — ценностей — будет больше, тем лучше, тем больше материала для исследований.

постулатам о роли и задачах менеджмента. Но для конкретного человека в свете его стремления к счастью и спасению критически важно, *что и зачем* он делает именно *здесь и сейчас*. Может ли менеджмент помочь ему в его стремлении к счастью и спасению, не разобравшись, допустим, в его ценностях, ценностях этого конкретного человека? Попытка менеджмента уйти от жизненной конкретики в область универсальных представлений о ней приводит к отрыву менеджмента от реальности — реальности каждой конкретной управленческой ситуации.

В ответе на вопрос, каким должен быть «предварительный менеджмент», менеджмент до выбора, скорее всего, не обойтись метапозицией, рождающей некое универсальное знание, содержащее какое-то отвлеченное от конкретного человека содержание. Менеджмент на предварительной стадии имеет дело с *индивидом*: осуществляет его настройку и настраивается на него сам. И ответ на вопрос, на что конкретно настраивается индивид и сам менеджмент, должен формулироваться предельно содержательно и конкретно: если мы решим ответить, что, например, управление - это настройка человека на *божественную* гармонию и, соответственно, настройка на нее самого менеджмента, то мы должны определить сами для себя (и других? конечно, и других, если мы управляем), какой это Бог, кто Он, как Его зовут и что мы должны делать для Него. И только когда ответы на эти вопросы становятся содержанием жизни человека, мы можем говорить о том, что человек делает свой выбор сам.

Результатом предварительного менеджмента и должно быть основание для осуществления человеком осознанного выбора.

Предварительный менеджмент — это рефлексивный менеджмент: чем мягче, тоньше будет настройка, тем успешнее выполнение задачи. Базой для предварительного менеджмента является конвенционализм — согласие людей до поры до времени по тем или иным основаниям подчиняться менеджменту.

Что должен делать менеджмент после выбора, чем, соответственно, отличается менеджмент *до выбора* и *после выбора*? Пример описания менеджмента после выбора можно почерпнуть в одной из бесед Александра Меня «Власть церкви», в которой обсуждается тема власти Церкви: «... *Значит, всегда возникает вопрос — опять мы возвращаемся к исходному, - почему же Господь вручил эту власть? Ну нет этой власти. Заслуга А.С.Хомякова в том, что он показал, правда с левыми загибами, но показал, что в Церкви нет внешнего авторитета. Загибы были в том, что он потерял чувство*

*реальности, забыв, что Церковь — это и союз людей. А любой союз требует дисциплины определенной, иначе все будут грести, как лебедь, рак и щука. Но мы должны всегда помнить, что дисциплина эта не божественная, а конвенциональная, условная. Мы подчиняемся ей ради свободного послушания, ради того, чтобы сохранять структуру Церкви как общины. Одному не нравится одно, другому — другое, одному не нравится иконопись, другому живопись — нужно идти навстречу друг другу. Но, по существу, он был прав: в Церкви внешних авторитетов не должно быть, только духовные. Мы свободно принимаем авторитет Евангелия, авторитет Христа — это не внешний авторитет. Они, конечно, для нас авторитет, но в смысле высшего, это носители высшей истины, но это не то, что нас давит, а то, что мы восприняли свободно, открыв себя этому потоку. **Это не так просто выразить** [выделено авт.], и Хомяков над этим бился, и Бердяев потом бился, но все-таки это заслугой Хомякова остается утверждение, что здесь свобода чад Божиих ...»<sup>8</sup>*

Формула данного типа управления — конвенциональная дисциплина в единстве с подчинением внутреннему (духовному) авторитету в следовании высшей Истине. Здесь конвенция является основанием не всего управления, а только одного из его элементов — организационной дисциплины. Применительно к нашему подходу, речь может идти о конвенции как об основании для предварительного менеджмента.

Эффективность менеджмента после выбора зависит от того, насколько в глазах людей он приближает или отдаляет выполнение того, *что и зачем* они делают в соответствии со сделанным выбором. Когда выбор сделан — решения не обсуждаются, все настроены и работают в едином направлении. Здесь менеджмент скорее жесток, чем мягок, в отличие от менеджмента предварительного: решения звучат как приказы, их выполнение становится для каждого делом не только и даже не столько исполнительской дисциплины, но совести и долга<sup>9</sup>.

Менеджмент после выбора — это менеджмент исполнения, практики, в отличие от предварительного менеджмента как менеджмента скорее рефлексивного (саморефлексивного). С точки зрения системы управления эти два типа менеджмента

---

3. 8        Мень А. Культура, христианство, церковь. Лекции и беседы / Составитель Александр Белавин. - Н.Новгород: Нижегородская ярмарка, 1995. - С.645 В данном отрывке нет упоминаний терминов «менеджмент» и «управление», но по существу речь идет об управлении в Церкви как организации, объединяющей миллионы людей.

4. 9        Здесь можно говорить о своего рода переворачивании традиционного подхода к менеджменту, который, наоборот, следует логике движения от жестких механистических процедур и методик через культуру и идеологию управления к «мягкому» (приходится брать это слово в кавычки, потому что в действительности чем глубже основания управления, тем оно жестче, как бы на практике ни казалось наоборот) управлению на основе, например, ценностей.

находятся в иерархии между собой: *«Начинать следует ... именно с максимы деятельности, в то время как максима знания или теоретической веры должна только содействовать утверждению и осуществлению первой максимы»*<sup>10</sup>.

Если предварительный менеджмент имеет дело с индивидом, т. е. человеком в формате индивидуальных процессов, то менеджмент основной имеет дело с личностью, т. е. человеком в формате коллективных процессов. Здесь следует сделать предположение, что менеджмент после выбора как менеджмент коллективный может быть успешно реализуем только на высших уровнях человеческого сознания, характеризующихся способностью человека к высочайшей степени индоктринации. Примеры такого рода управления дают нам идеологические и религиозные организации, менеджмент в которых служит для многих теоретиков и практиков управления примером совершенного управления (М.Х.Мескон и Ф.Хедоури, Г.Минцберг, П.Друкер и др.).

Представление менеджмента в этой его двойственности — как менеджмента предварительного и потому *нами* как субъектами и объектами управления устанавливаемого и менеджмента «основного» и потому *нам* предустановленного - позволяет сделать качественный скачок в развитии понимания того, *кем* или *чем* на самом деле мы управляем (отсюда и ответ на вопрос - *как*). Дорожку в этом направлении проторила, в том числе, идеология управления: от управления людьми (отношениями людей) на основе их согласия с неписанными конвенциями - *«мы стоим на том, что нет права на власть иначе как с согласия того, кто ей подчиняется»* (А.Линкольн) к управлению идеями, выражающими внутренние устремления, смыслы, ценности людей. В первом случае мы как субъекты управления мало или почти не контролируем рамки неписанных конвенций, хотя и всячески стараемся внести в них свои смыслы и сделать эти смыслы общими, во втором случае мы сами, именно как субъекты управления, настроены на общие смыслы и подчиняемся им.

Переходной точкой здесь является отход от универсализма в пользу содержательных моментов управления, в пользу ценности для управления жизни человека «здесь и сейчас». На смену универсалистскому правилу «мы соглашаемся подчиняться кому-бы то ни было по разным причинам, но до каких-то пределов, далее которых мы не подчиняемся и потому свободны» (отсюда перманентный протест и неустойчивость

---

5. 10 Иммануил Кант, из работы «Религия в пределах только разума» (цит. по: Кант И. Трактаты и письма / Утверждено к печати Институтом философии АН СССР. - М.: Издательство «Наука», 1980. - С.189

любой системы управления, основанной на этом правиле) приходит правило содержательной конкретики: «мы едины в представлениях об основаниях и цели нашего выбора и потому подчиняемся конкретной организации, в рамках которой мы готовим и осуществляем свой выбор, и потому свободны» (отсюда смирение и устойчивость системы управления).

Менеджмент «чувствует» этот переход («шестая структура» у Г.Минцберга, теология у П.Друкера и др.), но инерция теоретического универсализма, да и вообще традиционная парадигма науки не позволяют перейти даже частично в содержательные аспекты. Попытки выхода за пределы рационального взгляда на предмет управления (а интуитивно понятно, что область содержательного не может быть вполне рационализирована), как правило, носят утилитарный характер. Культура управления вместе с идеологией управления, управление на основе ценностей и другие подобные подходы, понимаемые упрощенно, до тех пор, пока они представляют управление смыслами как вполне универсальный и рациональный (т. е. подлежащий тиражированию и масштабированию) способ мотивирования всё большего количества людей на всё большее время и со всё большей эффективностью, остаются как бы «на этом берегу» — берегу конвенционального управления, до тех пор, пока не затрагивают область, в которой формируются действительно глубинные основы человеческого восприятия, мышления и поведения. Менеджмент увлечен технологиями управления, полагая, что он управляет, но не занимается тем, что в действительности определяет (предопределяет) выбор человека, а, следовательно, и управляет им.

*«Если люди не могут сослаться на общую ценность, признаваемую всеми и каждым, тогда человек человеку непонятен»<sup>11</sup>. Если смысл истории состоит в приведении мира к единому<sup>12</sup>, менеджмент может и должен играть в этом ключевую роль. Но для этого ему необходимо прежде всего привести к единому самого себя — научиться управлять человеком в едином формате индивидуальных (свобода) и коллективных (необходимость) процессов.*

Менеджмент имеет дело с самим человеком и должен уметь отвечать на вопросы, которые его волнуют: *«Что есть смерть?», «Есть ли Бог?», «В чем смысл жизни?»* - на эти вопросы материалистическая наука не может дать ответ. Но это суть абсолютно

---

6. 11 Камю А. Бунтующий человек. Философия. Политика. Искусство: Пер. С фр. - М.: Политиздат, 1990. - С.135

7. 12 Пинский Ан. Образование свободы и несвобода образования. - М.: Изд-во УРАО, 2001. - С.29

*универсальные вопросы, все больше и больше заботящие сегодня человека. Ибо человек не материалистичен»<sup>13</sup>.*

Пора перестать относиться к менеджменту как к чисто материалистической практике по повышению прибыли для одних и комфорта для других. Менеджмент - не просто организационное оформление жизни человека, это область, в которой человек ставит и дает ответы на свои смысложизненные вопросы, область, в которой каждый человек сначала для себя (как управляемый), а потом и для других людей (как управляющий) находит баланс между свободой и необходимостью. Именно поэтому менеджмент принципиально теологичен: менеджмент исходит из того, что человек имеет смысл, и вопрос для менеджмента состоит в том, как толковать человека и самое себя в организации, чтобы была возможность мыслить этот смысл<sup>14</sup>. Соединить в теории и на практике эти два типа менеджмента — менеджмент необходимости и менеджмент свободы — является на сегодня не только важнейшей научной задачей в области менеджмента, но и фундаментальной задачей Истории.

---

8. 13 Там же, С.19

9. 14 Здесь перефразировано рассуждение М.Вебера о теологии: *«Для всякой теологии ... остается в силе предпосылка: мир должен иметь смысл, и вопрос для нее состоит в том, как толковать мир, чтобы возможно было мыслить этот смысл».*