

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению "Персонал" – 71052, 70555, 72635

№ 38  
(642)

2021

Главная тема: **СПЕЦВЫПУСК**



**Тахир Базаров**

**Транс-субъектность – это синхронизация  
без предварительной договоренности**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

В повседневный дискурс прочно вошло выражение «Новая нормальность» (англ. New Normal) — состояние общества и экономики после кризиса, при котором восстановление оказывается невозможно.

В условиях новой нормальности коллективность преобразовалась в феномен, который характеризуется с одной стороны, дистанцированностью, а с другой, — неожиданными механизмами синхронизации, которые возникают как бы сами собой.

Этот феномен мы предлагаем называть транс-субъектностью. Приставка «транс» означает «между», и кроме того, — нечто находящееся по другую сторону. Данный феномен проявляется на всех уровнях и во всех видах сообществ: от семьи до толпы футбольных фанатов, от проектных групп до общественных движений. Гипотеза состоит в том, что человечество возвращается к архетипическому на новом витке развития цивилизации.

Транс-субъектность — особое свойство человеческих сообществ к синхронному (без предварительной договоренности) действию, обеспечивающему готовность к грядущему, которое имеет архетипическую основу.

*Тахир Базаров,*

*Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени  
М. В. Ломоносова, научный руководитель  
Московской школы практической психологии*



Главный редактор — Александр Гончаров,  
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —  
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена  
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»  
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»  
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс  
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

Объединенная редакция

ИД 

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тажир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

### БЫЛОЕ:

История победной войны

Маска, я знаю тебя?

Ситуационное моделирование как способ преадаптации личности в меняющемся мире

Мы плохо представляли ту самую свободу

Мудрость слонов

Зачем нужна практическая психология или Пять парадоксов менеджмента  
Тажир Базаров\_Александр Крымов

### СУЩЕ:

Счастливая организация: психологические механизмы феномена

Зачем нам D&I?

Кто правит балом в современном hr?

Синдром утраты субъектности на фоне пандемии: ключ к антихрупкости

Тажир Базаров\_Александр Крымов

Сценарии мы пишем сами, но что-то в них смущает

Тажир Базаров\_Александр Крымов

### ГРЯДУЩЕ:

Управление событиями: менеджер как режиссёр

Тажир Базаров\_Александр Крымов

Нет этой кнопки...

Лидерство – это умение играть без остановки



Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

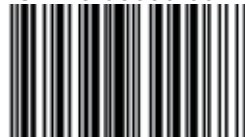
Подписано в печать 27.12.2021 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписные индексы  
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

# История победной войны

Интервью, которое Тахир Юсупович Базаров дал своему внуку Амиру Фазаилову:

– Дедуль, расскажи, пожалуйста, о моем прадеде. В какие годы он жил?

По документам он родился 1922 году, а 2003 году умер.

– Как его зовут?

— Юсуп.

– А отчество?

— У узбеков не принято было давать отчества. Им давали имя, а фамилия и отчество совпадали, поскольку его отца (моего деда звали Усто Базар, что означает Мастер по имени Базар), то и фамилия у твоего прадеда стала Базаров и отчество, соответственно, Базарович). Эту фамилию мы теперь и носим.

– Где он учился?

— Было несколько мест, где он учился. Школу он закончил в городе Шах-рисябз (это знаменитый город на юге Узбекистана – родина легендарного Тамерлана). В переводе с персидского название города означает «зеленый

город». Потом учился в Военном Кавалерийском училище и завершил свое обучение в Военном Институте Министерства государственной безопасности. Кроме этого, он учился на историческом факультете Педагогического института и подготовил кандидатскую диссертацию на тему становления гражданской обороны в СССР.

– Как он попал на фронт?

— Это очень интересная история. По возрасту его не должны были призывать в самом начале войны, так как на самом деле мой отец родился 1924 году. Но мой дед работал председателем сельсовета и сам выписывал документы. Он так сделал, потому что соседи говорили «Наших детей отправил на войну, а своего оставил. Конечно, он же начальник. Ему наших детей не жалко, а своего надо сберечь». Никому не было дела до того, что Юсуп по возрасту не проходит. А был парнем рослым и выглядел очень взрослым и самостоятельным. Дело в том, что он был старшим сыном в семье и ему приходилось быть взрослым для своих братьев и сестер, которых было пятеро. Так вот, чтобы официально и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



наверняка сына призвали на войну, его отец сделал документы с датой рождения 1922 года. И, чтобы совсем не оставалось сомнений днем рождения назначил 15 января – все-таки начало года.

**– Ничего себе! А зачем? Ему было не жалко сына?**

— Думаю, что он его по-своему любил. Но война – это общее дело. И руководитель должен своим примером показывать отношение к долгу. Конечно, он понимал, что началась страшная война. Но он не знал, что по статистике, которая на сегодня имеется, из тех кто ушел на войну из родившихся 1922, 23 и 24 году, из каждых 100 человек вернулось всего трое.



**– И среди них мой прадед? Он, что был везучий? Как это вышло?**

— Видимо, его сопровождала его звезда.

**– Какая звезда?**

— Звезда везения и удачи! А может быть его везение можно объяснить тем, что мы с тобой сегодня его вспоминаем, а ему хотелось, чтобы когда-нибудь его сын вместе со своим внуком вспомнили те годы, когда было не ясно «кто кого». Немецкая армия была сильнейшей на тот момент, да и напали они на нас внезапно и очень коварно.

**– Понял. Но скажи, как все у прадеда начиналось?**

— Летом 1941 года они поехали в Туркменистан, в город Кызыл Арват. Там формировалась Узбекская Кавалерийская дивизия – 3000 человек. Они проходили подготовку к боевым действиям, тренировались, приобретали выучку и после подготовки их отправили на фронт. На фронт ехали несколькими эшелонами.

**– Что значит эшелонами?**

— Это военные поезда, где грузовые вагоны предусматривали перевозку не только солдат, но и лошадей, вооружение, еду и воду. По пути на фронт немецкие самолеты стали их бомбить. В итоге, из 3000 кавалеристов до места назначения прибыло лишь 2000. Началась страшная по своей отчаянности Сталинградская битва.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



– **Что значит Сталинградская битва, дед?**

— Сталинград – это город на Волге. Он и сейчас есть, но называется Волгоград. Так именно там решалась судьба страны. Нельзя было дать фашистам выйти к Волге.

– **А, если бы они вышли?**

— Тогда мы бы потеряли Кавказ и нефть, которая очень была нужна фронту. Волга – это не просто река, которая соединяет север и юг страны, она еще и символ нашей независимости. Победа под Сталинградом означала начало движения вперед к полной победе.

– **Понял. А, что было дальше? Мой прадед и здесь остался жив? Ой, что я спрашиваю, я имею в виду как это было?**

— После того, как эшелоны были разбомблены, дальше они добирались своим ходом, т.е. верхом на лошадях, которые уцелели. Шел 1942 год, первое участие в боевых действиях: их бросили в атаку, а впереди были танки. Сражение явно было неравным. В итоге первых боев из 2000 бойцов в живых осталось 18 человек. Их можно было бы назвать счастливыми. Но язык не поворачивается.

– **Почему, дед? Ведь они остались живы.**

— Они потеряли своих друзей и товарищей в неравном бою. Их собрали и

говорят – раз вам повезло и вы остались живы, то выбирайте любое Офицерское училище. Отец выбрал Кавалерийское училище. Попал в Шадринск, которое он закончил младшим лейтенантом. С тех пор его жизнь была навсегда связана со службой в армии, где он прошел непростой путь от младшего лейтенанта до полковника.

– **А после училища он стал командиром?**

— Да, зимой 1942 года он получает направление на фронт в качестве командира кавалерийского взвода. Этим фронтом командовал легендарный маршал К.К. Рокоссовский. До конца жизни он самыми теплыми словами отзывался о своем командующем, считая его непревзойденным полководцем.

– **Он, наверное, дошел до Берлина?**

— Нет ему не повезло дойти до Берлина. Во время операции по освобождению Белоруссии он был тяжело ранен и оказался в госпитале. Восстановление заняло много времени, а после выписки из госпиталя (это был уже 1944 год) его направили в распоряжение пограничных войск.

– **Как обидно! Значит, все-таки ему не во всем везло?**

— Как сказать, дорогой. Исход войны к 1944 году был понятен. Мы теперь не упустим победы. Но, ведь, мирная

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

жизнь невозможна без крепких границ. Вот Юсупа и отправили на границу с Афганистаном.

– Значит, он встретил день на Победу на границе?

— Да, этот праздник для него всегда был особенным, как поется в песне, «со слезами на глазах».



– Интересно, а что он рассказывал о войне?

— Ничего.

– Почему?

— Участники не любят рассказывать о том, что происходило. Может это для них слишком эмоционально, может они думали, что мы все равно не поймем. Интересно было за ним наблюдать, когда по телевизору транслировался футбольный матч между сборными СССР и Германии. Ему всегда хотелось нашей

победы. И мне казалось, что хотелось чуть больше, чем, когда наши играли с другими сборными.

– Он продолжал их ненавидеть? Немцев?

— Я бы это не назвал ненавистью. Он часто говорил, что немцы были очень сильными противниками. Иногда он говорил, что в фильмах про немцев много упрощения. На самом деле они умело и храбро сражались. А мы победили, потому что правда была на нашей стороне.

– А его письма сохранились с войны?

— К сожалению, нет. Я знаю, что он писал письма домой. Он очень беспокоился о своих родных. И знал, что они о нем тоже тревожатся. Но так получилось, что его отца Усто Базара не стало в самый разгар войны в 1943 году.

– Как прожил свои годы?

— У него была мечта – стать, как все его предки, краснодеревщиком. Хотел создавать красивую мебель и изделия из дерева. Но не случилось. Он стал кадровым офицером и всю свою жизнь отдал служению Родине. Несколько лет назад я побывал на его родине. Дому, в котором он родился исполнилось 200 лет, родственники решили сделать ремонт. Мне понравилось, как были укра-

шены деревянные потолки. Я спросил о мастере, который это сделал. Мне его представили: «Ойбек, ваш племянник». Я смотрел на этого юношу и подумал: сколько же должно пройти времени и испытаний, чтобы искусство опять вернулось в семью? Мысленно посчитал,

начиная с 1941 года и у меня получилось 70 лет. Как было бы хорошо, чтобы люди подумали об этом, прежде чем в следующий раз начинать войну!

– Спасибо, дед. Это очень круто. Я об этом обязательно подумую.

С 10.11.43г. по 5.1.44г. 58 кв.пож. 16 гр.кв.дивизии 7 кв. корпусе Белорусский фронт.Участовал в боях за освобождение городов Мозырь и Кличковичи. Ком. 632-77.  
5.1.44г. под городом Кличкович был тяжело ранен.Связанное пулевое ранение левого бедра и второе пулевое ранение левого плеча.На излечении находился с 6.1.44 по 20.4.44г. в военном госпитале в 5385 г.Туле.

**НАГРАДНОЙ ЛИСТ**

№ 4, из выданных в АЗАРОВО 4 ЮУЛ  
Имя: Ибрагимович Ибрагимович Ибрагимович Ибрагимович  
58 набросков или Ташкентского марша

**I. Основные данные и представления к награде**

1. Так и место рождения (работы, семьи, адреса) 1923г. 130.00Р. Ибрагимович Ибрагимович  
2. Национальность Узбек  
3. Семейное положение ушедший  
4. Перебывал в 4198-83404 штаб № 9405335  
5. Образование средн 10 классов в школе № 2, учился в ГР. Ташкенте.  
6. Срок службы (с начала и до конца срока) в ВС СССР с 1941г. до участия в Отечественной войне  
7. Участие в Отечественной войне в фронтовой бригаде

8. Участие в боях на фронтах Великой Отечественной войны (с указанием войск, с какой стороны фронта) с 11.11.43 по 1.1.44 в 16 гр. кв. дивизии 7 кв. корпуса Белорусского фронта. Ком. 632-77.

9. Ранения и контузы. Тяжелое пулевое ранение левого бедра и пулевое ранение левого плеча.

10. Какими наградами и орденами награжден (дата награды, № и дата приказа войсковой командой):  
а) в кавалерии  
б) не участвовал в Отечественной войне  
11. Был ли в плену или в окружении  
12. Семейное положение (фамилия, имя, отчество, возраст, образование)  
13. Адрес постоянного места жительства (адрес)

**II. Кратко изложить важнейшие личные подвиги или заслуги представляемого к награждению**

С 10.11.43г. по 5.1.44г. 58 кв.пож. 16 гр.кв.дивизии 7 кв. корпусе Белорусский фронт.Участовал в боях за освобождение городов Мозырь и Кличковичи. Ком. 632-77.  
5.1.44г. под городом Кличкович был тяжело ранен.Связанное пулевое ранение левого бедра и второе пулевое ранение левого плеча.На излечении находился с 6.1.44 по 20.4.44г. в военном госпитале в 5385 г.Туле.

начка 128 до 21 июля 1944г.  
Халид 128 до 20  
Галле до конца  
n. 130

**ОСНОВНЫЕ ДАННЫЕ И ПРЕДСТАВЛЕНИЕ К НАГРАДЕ**

с наградами орденами и медалями СССР орденами орденов и медалей орденов и ре

**ОСНОВНЫЕ ДАННЫЕ И ПРЕДСТАВЛЕНИЕ К НАГРАДЕ**

1. Солдата АЛЕКСА Абрам  
2. Старшего сержанта ГИРШАВИЧЕВ Виктора Дмитриевича  
3. Младшего сержанта ИСАЕВИЧЕВ Николая Григорьевича

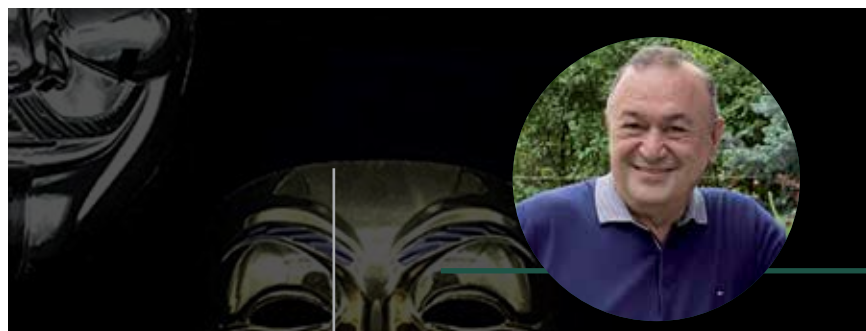
**ОСНОВНЫЕ ДАННЫЕ И ПРЕДСТАВЛЕНИЕ К НАГРАДЕ**

1. Солдата АНДРЕЙКОМОВА Григорий Александрович  
2. Солдата АЛЕКСИИ Илья  
3. Солдата АНДРЕЕВА Афанасий  
4. Солдата АЛЕКСОНА Афанасий Григорьевич  
5. Солдата АНАСТАСИЯ Духовный Соколовский  
6. Солдата АНДРЕЕВ Сергей Иванович  
7. Солдата АНДРЕЕВ Николай  
8. Солдата АНДРЕЕВ Иван  
9. Солдата АНДРЕЕВ Иван  
10. Солдата АНДРЕЕВ Иван

\*Тахир Базаров, Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии



# Маска, я знаю тебя?



Тахир Базаров

**М**аска нужна для того, чтобы скрывать истинные чувства от других. Быть своеобразным «наблюдателем без обратной связи». В маске человек чувствует себя в безопасности, но, насколько он защищен?

Дело в том, что защищен он в минимальной степени. И, знаете почему? Потому что у него есть страх. Какой, спросите вы? Именно тот, что связан с моментом снятия маски. И, чем больше страх, тем плотнее маска прижимается к лицу. Руки ни о чем другом не думают и не могут делать, как прижимать ее все сильнее. Мысли направлены в одну сторону, как бы удержать маску. Вот вам и паранойя. Ни о чем другом не думается. Вот вам и последствия безудержной погони за безопасностью.

Подстегиваемый страхом, человек целеустремленно замуровывает себя в футляр, из которого все видно, но в котором не удобно двигаться. И все его представление о свободе – это лишь возможность в своем закрытом пространстве позволить себе искреннее суждение о мире, который отгорожен. Но этого никто не слышит. И это значит, что его (и человека, и его мира) не существует. Формула одиночества.

**Тахир Базаров**, Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии

# Ситуационное моделирование как способ преадаптации личности в меняющемся мире

К 130-летию Курта Левина в Санкт-Петербургском государственном университете на кафедре психологии личности состоялся онлайн-симпозиум «Психология жизненного пространства».

С докладом «Ситуационное моделирование как способ преадаптации личности в меняющемся мире» выступил Тахир Юсупович Базаров, доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии при Московском институте психоанализа.

*М*емориальные встречи — это не всегда о прошлом. Настоящий симпозиум для меня скорее о будущем и немного о настоящем.

Первый момент, на который хочу обратить внимание, это различие, которое внутри меня существует по поводу неопределенности и неизвестности. Мне кажется, что эпоха неопределенности, которая началась с Великих географических открытий, на глазах у нашего поколения завершилась. Началась эпоха неизвестности. Мы движемся по местности, не имея никакой карты, — мы просто движемся по местности. Нам уже недостаточно понимания, что ситуация познается по ее последствиям, — понимания, которое досталось в наследство от **У. Томаса** и **Ф.В. Знанецкого**. Исследование действием (сегодня это звучало еще в варианте «действенные иссле-



Тахир Базаров

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дования», «action research») — это, пожалуй, сегодня единственная возможность понять окружающую ситуацию и что-то предпринимать в условиях того, что происходит. Но давайте по порядку.

Наталья Владимировна Гришина, которой я благодарен за приглашение, сегодня говорила о нитях, которые нас связывают с нашими учителями, и я бы хотел тоже к этому отнести. Сегодня уже вспоминали Блему Вульфовну Зейгарник. В студенческие годы ее лекции проходили в субботу в 9:20 на факультете. Пятница для студентов святой вечер... Но с утра в субботу мы все были в аудитории, все до одного! И переключались как бы в другой мир, в котором наука тоже была, конечно, но она как-то очень изящно вплеталась в жизнь людей, которые этой наукой занимались. Яркие представления о берлинском кафе давали возможность понять, почему незавершенные действия запоминались лучше. Но мы-то понимали, будучи студентами, что люди в кафе ходили не только за этим...

Экспериментальное доказательство эффективности групповой дискуссии над лекцией, а диалога над монологом позволили мне лично понять:

*чтобы слышать, нужно иметь возможность говорить. Человек ничего не слышит, если ему запрещено говорить. Он начинает слышать, если ему позволено высказать свое мнение или задать вопрос.*

И неважно, воспользуется он этой возможностью или нет, сама возможность важнее, чем её реализация, по крайней мере с психологической точки зрения.

Дальше уже Адольф Ульянович Хараш позволил увидеть, что в групповой работе надо различать «усилия души» и «усилия кожи» — эти две модальности участия в группе трудно перепутать. Групповой эффект нацелен на тех, кто испытывает усилия души, и никак не сказывается на усилиях кожи.

Выбирая тему диплома, я захотел изучать стили лидерства руководства. Галина Михайловна Андреева недвусмысленно намекала, что за исследованиями **Р. Липпита** и **Р. Уайта** просматриваются такие пласты, которые «под поверхностью», вот их и надо изучать. Они манили своей таинственностью!.. Ставшие повседневными и разговорными названия стилей управления: авторитарный, демо-

кратический, попустительский (кто ж их не знает?), — в своей глубине обозначали более сложную феноменологию. Стиль неотъемлем от личности. Но точно так же он является частью ситуации, какой-то ее стороной или внутренней необходимостью. И тут стало понятно, что идеи групповой динамики основываются на изменении какого-либо явления под влиянием внешних и внутренних факторов. Что это за факторы?

Ситуация призывает лидера или лидер через свой стиль влияет на групповую ситуацию? И то, и другое вместе — как поймать эту феноменологию в ее целостности? И на мой взгляд, идеи Курта Левина хороши тем, что не дают готовых ответов, в них есть нечто более важное: они позволяют сформулировать вопросы и самостоятельно искать ответы.

Волнообразность групповых процессов каждый раз, как в первый, вынуждает искать два вида энергии: энергию якоря и энергию ветра. Групповая память в виде привычек, стереотипов возвращает всё на круги своя. Как возможны изменения?

Классическая схема, которую Курт Левин предложил, и она, мне кажется, сегодня есть во всех учеб-

никах (учебниках по менеджменту точно): «размораживание — изменение — замораживание», — позволяет рамочно увидеть то, как это происходит, хотя всё равно тайна! В срединном опосредующем звене (под поверхностью) всё равно тайна: что мы там проделываем и каким образом?

Сегодня, находясь в условиях постоянных изменений, мы начинаем различать:

- изменение как перевод объекта из одного стабильного состояния в другое стабильное состояние;
- трансформацию — перевод объекта из стабильного состояния в нестабильное состояние, но целеустремленное;
- когда из нестабильного состояния мы пытаемся вернуть объект в стабильное состояние — то, что называется кризис-менеджментом;
- и уже видны тактические виды деятельности, особенно в условиях пандемии, когда из одного нестабильного состояния объект переводится в другое нестабильное состояние.

Каковы стратегии встречи человека со стратегиями? Я долгое время с удовольствием пользовал-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ся подарком, которым меня в свое время щедро одарил Петр Николаевич Шихирев, объяснявший различие в стратегиях на простом примере. Когда ты вместе с человеком находишься в одном номере в доме отдыха, и, дождавшись, когда он заснул крепко, потихонечку начинаешь у него одеяло сдвигать в сторону головы, знаете, что он делает, спрашивал он у высоких руководителей, которые собрались в Академии народного хозяйства. Руководители с удивлением смотрели на Петра Николаевича в ожидании ответа... «Он постепенно поджимает под себя ноги, — продолжал Петр Николаевич, — это, товарищи, адаптивная стратегия. Когда он выбрасывает это одеяло обратно в исходное состояние — это реактивная стратегия». Обратите внимание: и первый, и второй варианты связаны с внутренними ресурсами — человек ничего не меняет, он подстраивается в одном случае с помощью тех ресурсов, которые есть, в другом случае возвращая все в исходное положение. И сегодня, действительно, многие думают, что пандемия закончится — и всё будет как было.

Но есть ещё два вида стратегии: проактивная, когда я прогнозирую возможные последствия, пытаюсь уловить тренды, пытаюсь понять, в какую сторону движутся процес-

сы. И самая интересная, конечно, интерактивная стратегия, когда я создаю это будущее, т.е. вопрос о том, можно ли быть готовым к будущему, имеет один 100-процентный ответ: да, если ты это будущее создаешь сам. В каждом случае субъект, неважно — индивидуальный или групповой, планирует свои действия и планирует будущее.

Я вспоминаю те годы, когда каждую последнюю пятницу месяца мы ходили стрелять в тир из пистолета Макарова. И каждый раз мы там выбивали свои зачетные 25 очков из 30. Но мне стало интересно, нельзя ли сделать больше? Я обратился к инструктору, говорю, Аркадий Валентинович, у меня лучше не получается. Он говорит, зачет у тебя есть? Я говорю, нет, мне нужно понять. Он говорит, если хочешь понять, тогда имей в виду:

*стрелять надо не в момент, а в период; и целиться надо не в точку, а в область. И тогда всё у тебя получится.*

Меня это сильно удивило, но я понял, что это знание переносится из области стрельбы в любую другую область, потому что здесь самый важный момент: встреча пули в данном случае с мишенью (вот этот факт, который ты готовишь),

ты работаешь не из прошлого, ты конструируешь образ будущего.

Это не планирование будущего, потому что его нет. И может быть много разных будущих. Это готовность к грядущему. Именно предложенное А.Г. Асмоловым понятие преадаптации сегодня лучше всего схватывает те особенности решения задачи, которые возможны в непредсказуемых ситуациях. Преадаптация — это опережение изменений.

Но тогда возникает следующий вопрос: ситуация неизвестности не может опираться на мудрость известного стихотворения **А.С Пушкина?**

О, сколько нам открытий чудных

Готовят просвещенья дух

И опыт, сын ошибок трудных,

И гений, парадоксов друг,

И случай, бог изобретатель.

Имеется в виду вот эта строка: «опыт, сын ошибок трудных». Александр Сергеевич как бы намекает о том, что отрефлексированные действия, ошибки, совершенные в трудовой деятельности, в ходе активности личности, — это и есть опыт.

Но какой же опыт прошлого может быть полезен в ситуации неизвестности? Но тогда, видимо, нам придется вспомнить не менее знаменитые слова **Ф.И. Тютчева:**

Нам не дано предугадать,

Как слово наше отзовется, —

И нам сочувствие дается,

Как нам дается благодать...

Федор Иванович нам подсказывает: когда задача решается в непредсказуемых ситуациях, сочувствие становится одним из главных механизмов понимания и овладения этой ситуацией.

*Благодаря сочувствию, расширяются возможности личности и группы, появляются условия для адекватного выбора в ситуации неизвестности.*

И здесь важно упомянуть о различии понятий «solution» и «decision»: «solution» как решение и «decision» как способ выбора из альтернатив, которые у тебя есть. Это не само решение задачи, это принятие решения. И дело не в том, чтобы решить задачу согласно условиям и по принятым правилам. А в том, чтобы совершить верный выбор из

множества вариантов. Иначе говоря, можно, действуя правильно, достигать неверных решений или поступков. Как говорил мой сослуживец: «Ты говоришь правильно, но не верно».

Вопрос, который в этой связи возникает: что первично — цель или структура? Конечно, мы привыкли к тому, что целевая составляющая важна, надо понимать, куда ты движешься... Но ведь та сторона индивида и группы, которую мы считаем композицией, внутренней hard-частью, является не менее важной, чем цель. Вопрос о том, сможем ли мы в данном составе группы, с использованием имеющихся способов коммуникации и взаимодействия осилить конкретную цель, становится одним из самых существенных. Может быть, здесь происходит какой-то особенный процесс взаимодействия между структурой и целью. И когда мы говорим про организацию как про субъекта (ведь преадаптация как опережение изменений — что это, если не свойство субъекта?) — обретение субъектности заставляет обратиться к Алексею Николаевичу Леонтьеву, который писал, что это определенный набор качеств, характеризующих сферу деятельности способностей (способность к самодетерминации или способность к осуществлению и

переживанию выбора, творческая активность).

Позволим себе раскрыть структуру субъектности через формулу трех «С»: самоопределение, самоорганизация, синхронизация.

**1. Самоопределение.** Знание о самом себе. Обратимся к парадоксальному ответу Гарри Каспарова, которого спросили: на сколько ходов вперед вы думаете? Он ответил: главное в шахматах не то, на сколько ходов вперед ты думаешь, а как ты анализируешь текущую ситуацию. Самоопределение как понимание своей ситуации. Кто я? Где я? С кем я? Какая ситуация вокруг меня? И частью какой ситуации я являюсь? Не зная объективно своей ситуации, можно планировать, просчитывать ходы, которые могут оказаться ошибочными в принципе.

**2. Самоорганизация.** Насколько я способен управлять своим поведением, своими эмоциями? И в условиях пандемии мы увидели, что самоорганизующиеся субъекты легче справляются с подобными ситуациями.

**3. Синхронизация.** Насколько адекватно я могу воспринимать происходящее вокруг меня? Насколько я способен чувствовать то, что вокруг меня происходит? На-

сколько я слышу музыку реальности? Я готов танцевать, включиться в этот танец?

О границе жизненного пространства замечательно сказано в докладе Софьи Кимовны Нартовой-Бочавер. Но точно так же мы сталкиваемся с границей групповых или организационных ситуаций. И эти переходы, как правило, определяются событиями. Событие как граница между ситуациями: одна ситуация завершилась, другая наступает. Размышляя о признаках компонентов события, Юрий Михайлович Жуков отмечал, что всякое событие — есть происходящее случающееся, пользуясь терминологией **М.М. Бахтина**. Но не всякое происходящее, случающееся получает статус события, это может быть просто то, что называется в английском языке «event» («мероприятие»). Событие — это то, что ощущается, привлекает внимание, вызывает эмоции, воспринимается, заставляет задуматься, врезается в память, это то, о чем люди говорят между собою (и тогда мы называем это социальным событием).

Отвечая на вопрос о том, как реализуется управление посредством событий, управление самими событиями, **Ю.М. Жуков** обращает внимание:

*почему-то чаще всего имеется в виду поиск уничтожения механизма, порождающего плохие события. Но при этом в стороне остается такая возможность, как поиск механизмов, продуцирующих позитивные события.*

Позволю себе привести небольшой кейс, который произошел со мной в 1993 году во время большой забастовки на шахте «Воргашорская» (самая крупная в стране шахта Печорского угольного бассейна). Было понятно, что компромисс, как выход из конфликта, даже если он будет достигнут, ни к чему не приведет. А компромисса нужно было достичь между пятью группировками, они назывались профсоюзами, но это были пять разных групп влияния, групп интересов, групп различных ресурсов и, я не побоюсь этого слова, групп разных ценностей. И было понятно, что компромисс — это как перемирие, которое никто не собирается соблюдать. Как некое ритуальное действие, не предполагающее никакого другого содержания, кроме нормативной уместности. Мы понимали, что нужен консенсус, когда любая из сторон может воспользоваться своим правом вето, т.е. когда право меньшинства может быть защищено процедурой.



Когда к исходу четвертого месяца удалось достичь консенсуса, стало понятно, что все стороны договорились всерьез и надолго, они услышали друг друга, у них появилась возможность говорить о том, что они считают нужным и важным для себя.

Трудность консенсуса состоит в том, что у нас сложились опасения в отношении многообразия и разнообразия. Многообразие и разнообразие — много одинакового или много разного? Сошлюсь на недавно вышедшую книгу Марии Владимировны Тендряковой «Многообразии типичного. Очерки по культурно-исторической психологии народов»: «Каждая культура и историческая эпоха предоставляет человеку свой багаж знаний и опыта, вырабатывает свою систему координат добра и зла, свои представления о герое и изгое, равно как и понятие нормы и её нарушения. Человек вычерчивает свой уникальный жизненный путь, неповторимый, как индивидуальность. Но в то же время, он представитель своего времени, носитель своей культуры, носитель традиционной системы ценностей, миропонимания, норм и стереотипов. Каждое общество предлагает свой сценарий собственно человеческого поведения».

И когда мы стали пытаться в этом конфликте помочь участникам преодолеть противоречия, нужно было разработать, создать, придумать некую технологию, которая бы позволила воссоединить, реконструировать новое, единое коммуникативное пространство для совместного движения всех участников — я бы сказал, для коллективного танца. И с легкой руки Людмилы Андреевны Карпенко, которая была в курсе происходящего, это было названо ситуационным моделированием. Родился метод совместного движения консультанта и клиента по разрешению стоящей проблемы.

В ходе этого движения совместно осознаются трудности, определяются способы их преодоления, инсценируются ситуации, способствующие достижению цели, определяются оптимальные шаги на пути к результату. Консультант берет на себя не только экспертную ответственность, но и ответственность за построение правильного процесса движения к цели.

Главное, становится понятным этический компонент нашей деятельности. Ситуационное моделирование может основываться только на взаимном уважении всех участников и на доверии.

Позволю себе предположить, что одним из признаков преадаптации является совместное творчество, реализуемое в специально созданных коммуникативных пространствах. Когда вместе собираются совершенно разные люди, и им удается в рамках методологии action research создать это коммуникативное пространство — не свернуть жизненное пространство до коммуникативного, а развернуть коммуникативное до жизненного. И тогда можно получить совершенно удивительные результаты, в которых сегодня, безусловно нуждаются, и не только в сфере организационной психологии.

Важно понять суть взаимодействия. Опять нам приходит на помощь Курт Левин с его пониманием взаимодействия человека и ситуации. Итак, ключ или замок — что важнее? В чем состоит суть этой встречи? Пуля и выстрел — как они соотносятся друг с другом?

Жизненное пространство — это прежде всего пространство возможностей. Каких именно возможностей? Поскольку ситуация разворачивается, как минимум, в трех аспектах: содержательном или когнитивном, организационном или квазиповеденческом, эмоциональном (фиксатор желательности и индикатор возможностей), — то и

возможности, соответственно носят экспертное, организационное и эмоциональное наполнение.

В завершении хочется сказать, что эпоха неизвестности только началась, но скорость, с которой она проявляет себя, означает, что нет смысла планировать будущее, а есть необходимость быть готовым к грядущему. Это и есть обыкновенное чудо, не просто фокус, а настоящее чудо. Нам есть за что быть благодарными Курту Левину, его школе. И как сказала Наталия Владимировна Гришина, психология сегодня развивается в гораздо большем соответствии со взглядами Курта Левина, чем это было при его жизни. И это понятно. Одна из заслуг Левина — это интеграция теории и практики, соединение практических задач с изощренным экспериментированием.

И под этим углом зрения становятся очевидными, как минимум три вещи.

1. Преадаптация — это совместное творчество, реализуемое в специально созданных коммуникативных пространствах. Это касается всех областей, где психология старается быть помогающей профессией: школа, семья, бизнес, политика.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

2. Нет ничего практичнее психологии, использующей методологию исследования действием. Крайне важна проблематизация и активные действия, можно сказать, субъектность психологов. Понимание проблемы как осмысленного вопроса в ситуации неотвратимости действия, на который есть два, а лучше больше правдоподобных ответа, позволяет здесь и сейчас двигаться по местности без готовой дорожной карты. Но всякое исследование предполагает не только наличие гипотез, способов их подтверждения или опровержения, но и активное вмешательство. Понять другого можно через изменение, создав событие. Этическая сторона исследования действием становится принципиально важной для нашего профессионального сообщества.


3. Связь человека и ситуации можно обеспечить с помощью метода ситуационного моделирования, что означает использование практикующими психологами абдуктивной логики, владение средствами фасилитации, медиации, модерации. Одноразовые решения и эскизный подход, когда эскиз решения наполняется по мере продвижения к цели.

Можно ли сказать, что современная психология всё больше приоб-

ретает черты и свойства, присущие искусству? Я продолжаю думать.

*Видеозапись выступления профессора Т.Ю. Базарова в ходе онлайн-симпозиума «Психология жизненного пространства (к 130-летию Курта Левина)» доступна для просмотра на [сайте мероприятия](#).*

**\*Тахир Базаров,**  
Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии

Эксклюзивно для 

# Мы плохо представляли ту самую свободу («Мысль изреченная есть ложь»)

**Д**ля тех из нас, кто, живя при социализме, прекрасно понимал огромные возможности свободы, были неведомы те ограничения, что способствуют свободе и ее определяют во многом.

Мы знали наизусть про тяжкие оковы, которые падут, но плохо представляли ту самую свободу, которая радостно нас примет у входа. И уж совсем не понимали у входа, куда и зачем нам меч из рук каких-то братьев.

И тем не менее, время было замечательное. Вместе с рухнувшими темницами возникали новые возможности, и касались они в основном новых отношений между людьми. Наши современники поняли, что «если к другому ушла невеста, еще не известно кому повезло». Т.е. жизнь превратилась в дорогу с двусторонним движением. Стало очевидным, что организация и работник — это те самые две ладони, без каждой из которых невозможны аплодисменты. Да Бог бы с ними с аплодисментами,



Тахир Базаров



*Александр Ушаков*


председатель редакционного Совета  (1999-2001 гг)

даже хлопка не получишь с помощью одной ладони. Что делать организациям, когда работники сами стали полноценными субъектами?

Наступила эра гуманитарных технологий, резкого перехода от отделов кадров к управлению персоналом и намечавшимся высотами служб управления человеческими ресурсами.


Именно в это время мы с коллегами стали разрабатывать новую концепцию управления персоналом развивающейся организации. Она же легла в основу учебной программы Института госслужбы при Президенте РФ. Концепция, в силу ее прозрачности, оказалась весьма продуктивной и популярной: нет всеобщего управления персоналом, есть конкретный кадровый менеджмент, адекватный этапу развития организации и соответствующий ее актуальной ситуации. И мы с командой приступили к созданию (ни много, ни мало) новой профессии. При этом нам было известно, что любая профессия строится на двух базовых процессах — когнитивной и социальной институционализации. Первый процесс означает фокусировку на понятиях, концепциях и методах. В конечном итоге, этот процесс должен заканчиваться написанием учебников и созданием лицензированных учебных программ для подготовки специалистов. Социальная институционализация всегда предполагает создание среды, в которой но-

вые специалисты могут получить опыт профессионализма через приобщение к определенному кругу «себе подобных» или даже лучше. Для этого нужны конференции, коммуникативные площадки для профессионального и неформального общения и, конечно, специализированные профессиональные издания. Ничего из этого у нас не было, и поэтому мы обратились во вне и стали искать соответствующие интеллектуальные и организационные ресурсы. И нам сильно повезло. Именно тогда мы познакомились с журналом «Управление персоналом». И настолько прониклись взаимным уважением и неизменным интересом, что и не заметили, как доцент нашей кафедры и мой большой друг А. А. Ушаков стал председателем редакционного совета журнала.<sup>1</sup> Нам тогда казалось, что лучший способ вовлечь людей в нашу профессию — это рассказы (интервью) людей, которые связали свою жизнь с управлением персоналом. Началась серия таких интервью, которые публиковались на страницах журнала. Со временем увидела в свет книга А. А. Ушакова «Особенности национальной карьеры», которую можно по праву считать предтечей целого направления, столь популярного сегодня под названием «Карьерное консультирование».

<sup>1</sup> первым гл. редактором  был Эдгар Старобинский (автор ряда книг по управлению, лектор семинаров, консультант)

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

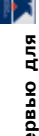
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

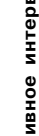
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

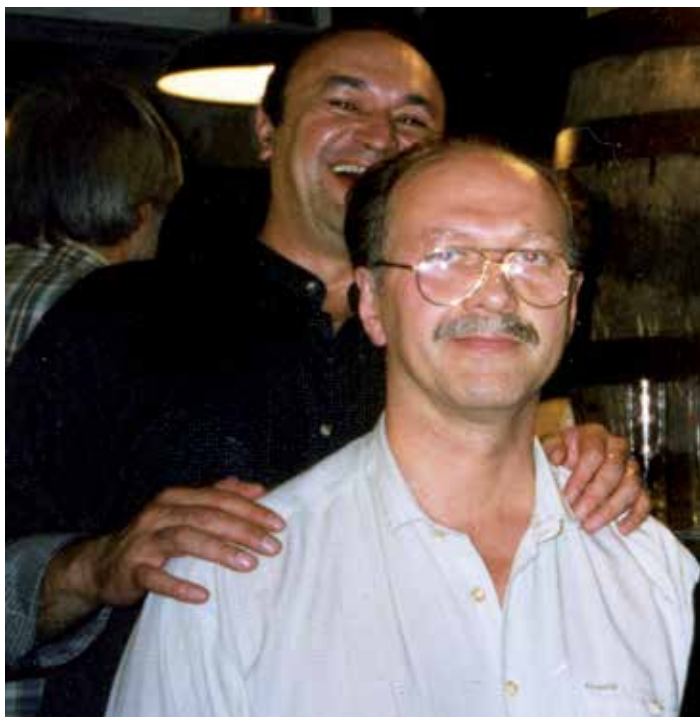
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для




## «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» – ЭТО ЖУРНАЛ С ОТКРЫТОЙ ПОВЕСТКОЙ






Надо сказать, что журнал с тех самых «девяностых» полностью соответствовал (и надо сказать, до сих пор соответствует) нашим представлениям о профессиональном издании. Если попытаться ответить на вопрос, почему, то придется перечислить некоторые важные критерии, которые отличают именно этот журнал от многих других.

Во-первых, «Управление персоналом» — это журнал с открытой повесткой. Он не зашорен изначально рамками тематических областей, которые следует освещать или тех, которые не следует принимать во внимание. Отсюда — разнообразие и актуальность материалов.

Во-вторых,  — это журнал, отличающийся разнообразием жанров, легкостью подачи материала. Отсюда — диалогичность и полемичность, столь необходимые профессиональному сообществу.

В-третьих,  — это журнал, сбалансированный с точки зрения материалов, получаемых от маститых профи и начинающих талантов, теоретиков и практиков. Отсюда — каждый читатель может быть сопричастным к дискуссионным вопросам в профессиональной сфере.

И, наконец, главное. Много ли мы назовем изданий, которые в наши дни справляют свой четверть вековой юби-

лей? Знаю, что немного. Что за этим? Стабильность — признак мастерства. Умение адаптироваться к постоянно меняющимся условиям. Доверие читателей и любовь авторов и наоборот.

И всему этому журнал не в последнюю очередь обязан неутомимому творчеству и целеустремленности шеф-редактора Александра Никифоровича Гончарова, которого считаю удивительным собеседником, умеющим не только разговаривать любого профессионала, но и создать условия для совместного творчества.

В этот замечательный юбилей желаю журналу «Управление персоналом» оставаться интеллектуальным изданием, демонстрирующим образцы независимого мышления в самой перспективной и стратегически важной области человеческого знания и практики.

**\*Тахир Базаров,**  
 Доктор психологических наук,  
 Профессор МГУ имени  
 М. В. Ломоносова, научный  
 руководитель Московской школы  
 практической психологии

Редактор: П. Кочетков  
 Эксклюзивно для 



## Мудрость слонов

Один из возможных ответов содержится в истории, которую, как мне кажется, приписывают Наполеону Бонапарту. История состоит в том, что, находясь в одном из европейских походов, он получает информацию о том, что его мать при смерти и зовет его к себе. Бросив все дела на своих маршалов, он, сменив трех лошадей, мчится в Париж. В пыльном плаще, сапогах вбегает в покои матери и голосом императора задает вопрос: «В чем тут дело?» На что мать ему отвечает: «Извините, Ваше Величество, я умираю». Он говорит: «Я Ваш император, я приказываю, Вы не можете этого сделать!» А мать ему отвечает: «Видишь ли сынок, время пришло, видимо. И есть такие законы, на которые даже император не может повлиять». Наполеон посмотрел на мать и изменившимся голосом, обращаясь даже не к ней, задает вопрос: «Извините, мадам, тогда кого же я буду уважать?»



Тахир Базаров

Знаете, мне кажется, что в этой легенде есть фиксация того момента, что определенные люди, чаще всего люди старшего возраста, т. к. мы говорим о тех, кто относится к мудрым слонам, у них уже нет столько сил, чтобы что-то делать физически, нет большого интереса к брачным играм, да и возможностей, по-видимому, не так уж и много. Зачем они? И ответ в виде, с одной стороны, уважения, приводит как минимум к двум вещам.

Во-первых, уважение – это маркер того, что есть, у кого учиться, набираться опыта, перенимать опыт. Второй маркер – те, кого уважают, обычно оказывают такой тип нравственного влияния, что называется стыдом. И вести себя определенным образом, иногда даже думать определенным образом бывает стыдно, пока есть эти люди рядом. Говорить некоторые вещи или не говорить, когда надо бы сказать, тоже бывает стыдно. И это очень тонкий регулятор, который позволяет выживать, а иногда и развиваться различным сообществам. Поэтому наличие этих мудрых слонов, когда они уходят из этой жизни и превращаются в памятники, и эти памятники являются свидетельствами того, что нельзя себя так вести. Или наоборот – я не могу вести себя иначе.

\*Тахир Базаров, Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии

## Зачем нужна практическая психология или Пять парадоксов менеджмента



Александр  
Крымов



Тахир Базаров

Как-то к Ходже Насреддину пришел сосед и стал рассказывать, какая у него плохая жена. Выслушав соседа внимательно, Насреддин сказал: «Ты прав!»

На следующий день к Ходже приходит жена соседа и рисует ужасную картину поведения своего мужа.

Выслушав внимательно соседку, Насреддин сказал: «Ты права!» Тогда жена Насреддина спросила: «Как же так? Ведь они противоречат друг другу!» Насреддин сказал, подумав: «И ты тоже права!»

Проблемы невозможно решать на том же уровне компетентности, на котором они возникают.

Альберт Эйнштейн



**В**ремя от времени на наших лекциях какой-нибудь слушатель из практикующих руководителей спрашивает: «Зачем нам нужно изучать психологию? Что она нам может дать? Просто люди на работе должны выполнять свои обязанности. Ведь мы им за это платим!»

### Философия Механики

Данным вопросом задаётся конкретный, и очень распространённый тип руководителей. Их лозунг – формула протестантской трудовой этики: «Честная работа за честную плату». На самом деле, это – не просто слова, а философия, парадигма, лежащая в основе их видения мира в целом и корпоративного менеджмента, в частности.

Эта философия может быть описана просто и ясно (собственно, она таковой и является):

1. Цель компании – прибыль.
2. Цель менеджмента – эффективность.
3. Компания – это машина для эффективного производства прибыли.

4. Люди – это производительный ресурс, наряду с прочими материальными и нематериальными активами.

5. Наша миссия – управлять людьми, как частью производственного механизма.

С давних времен эта философия получила название механистической. И ее не стоило бы сегодня упоминать, если бы не одно обстоятельство: значительное число современных менеджеров, получивших высшее образование и имеющих опыт практической работы именно в последнее время мечтают о своих компаниях как «швейцарских часах». Для них главная помеха на пути к бизнес-успеху это люди. Идеал Механика – машины, роботы. Они будут работать, как надо и когда надо. Хорошо бы, чтобы люди, придя на работу, отвинчивали свои головы, клали в шкафчики и ставили служебные головы в соответствии со штатным расписанием.

Наука и научная публицистика кстати, не сильно возражает. Примерно такую картину мира вы найдёте в учебниках, написанных, в том числе, профессиональными психологами. Два неплохих практических руководства имеют говорящие названия: «Заставьте их работать!» и «А где у него кнопка?»<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> Ф.Мак-Нейр Заставьте их работать! М., Добрая книга, 2006

Все бы ничего, однако, у человека-работника, в отличие от робота или станка, есть свойства, от которых никуда не денешься (даже спрятав голову в шкафчик):

1. Индивидуальность;
2. Социальность;
3. Интересы;
4. Субъектность.

А под чертой уравнения – стремление к счастью. Или, хотя бы, благополучию.

Науки о человеке в организации (психология управления и её сиамская сестра, – организационная психология) уделяют большое внимание пп. С 1 по 3, а четвёртого практически не замечают. А в нём-то собака и зарыта.

Ночной кошмар начальника цеха: приходит он утром на работу, а станков нет. Надоело им тут, сговорились, да и сбежали на соседний завод, где уход получше. Если речь идёт не о станках, а о станочниках, этот кошмар может обернуться явью. Из-за субъектности, то есть, свободы воли и возможности собой распоряжаться.

---

Иванова С. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? Альпина паблишер, 2019

Столкнувшись с человеческой природой, менеджер-Механик оказывается в мире практической психологии, т.е. в пространстве парадоксов. Механистическая философия парадоксов не приемлет. В ее картине мира парадокс – нечто неправильное, что следует привести в порядок. И делать это надо с помощью инструментов современного менеджмента.

Если бы парадоксы ограничивались фигурой речи (противоречием в суждении), то не стоило бы огород городить. Но все дело в том, что греческая приставка «пара» одновременно означает и против, и вопреки.

Ведь парадокс – это реальность нашей жизни, когда два взаимоисключающих феномена оказываются лицом к лицу друг с другом. И дело не только в том, что хорошо известно всем любителям Подмосковных вечеров «речка движется и не движется», а «песня слышится и не слышится». Ведь так оно и есть!

Парадоксы – великая вещь, без них Вселенная замёрзла бы. Единство и борьба противоположностей, спасибо Гегелю! Парадоксы естественны и нормальны, основаны на человеческой природе. И в том, как их разрешить, состоит особенность человеческого интеллекта (об искусственном чуть позже).

## Парадокс трудовых отношений

Чего хочет компания от работника? Побольше от него получать, и по возможности, поменьше на него тратить. Разве не так? А чего хочет работник от компании? Напрашивается ответ: ровно наоборот, поменьше работать и побольше зарабатывать. Казалось бы, в чем проблема?

На самом деле всё намного сложнее. Как говорили древние персы, «Можно осла подвести к реке, но нельзя осла заставить пить воду». В действительности, за отношением каждого человека к работе стоит сложная система личностных особенностей, привычек, ценностей, мотивов, смыслов, стереотипов, заблуждений, семейных традиций, верований, иллюзий, фейков и много чего еще. Например, объективная реальность в виде возраста, семейного положения и жизненного опыта. Очевидно, что юный тусовщик; 30-летний специалист, обременённый потомством, и дедушка пенсионного возраста будут смотреть на свою работу и на отношения с работодателем по-разному. А, если ещё и о гендерных различиях вспомнить! То получится абсолютная многофакторность, энтропия без системы и порядка. Механики в шоке.

Этот парадокс даёт начало остальным. Вся практическая психология, а

также весь HR-менеджмент крутятся вокруг него в надежде изобрести и плодотворно применить инструменты его решения. Для этого на сцене появляется центральный персонаж, то ли героя, то ли злостная колдунья, – Её Величество Мотивация.

## Парадоксы мотивации

Классические теории мотивации труда сегодня известны практически всем менеджерам: теории «Х», «У» и «Z», пирамида Маслоу, а также двухфакторная теория Герцберга. Плюс частные концепции, например, «карьерные якоря» Э. Шейна.

Начиная с отца-основателя научного менеджмента Фредерика Тейлора, исследования и разработки продвинулись далеко вперед. Перечисленные концепции смотрятся убедительно. Одна проблема: они не работают. Точнее, работают, но когда как. На каждый случай их успешного практического применения найдётся пара-тройка неудач. С ними – как с русскими пословицами: на каждую есть полная противоположность. Например: «Терпенье и труд всё перетрут» и «От работы кони дохнут». «Кто первый встал – тому и тапки» и «Поспешишь, людей насмешишь». «За двумя зайцами погонишься, ни одного не поймаешь» и «Наш пострел везде поспел». «Из двух зол выбирай меньшее».

И в жизни также: всех бюджетировали, всё оцифровали, дали возможность зарабатывать, а половина народу уволилась. Счастья своего не понимают! Парадокс! Менеджеры, изучив в курсе MBA все современные концепции, в жизни продолжают цепляться за старую-добрую теорию «Х», созданную Фредериком Тейлором и успешно реализованную Генри Фордом. По ней, человек – существо ленивое, норовящее отлынивать от работы. Управлять им нужно с помощью тотального контроля плюс кнут и пряник. А несвежим пряником можно для убедительности дать работнику по голове.<sup>2</sup>

Слово «мотивация» они воспринимают как переменную часть заработка. 30% – оклад, а 70% – за результат. Мотивация. Совсем здорово, если эту «мотивацию» удаётся привязать к каким-нибудь KPI. И не важно, что Герцберг относил оплату труда не к мотивационным, а к гигиеническим факторам. А теории «Y» и «Z» вообще видят в работниках существа творческие, любящие работать, тем более, в хорошем коллективе. Не столько за деньги, сколько ради счастья (при условии хорошей материальной обеспеченности, естественно).

На уровне современных технологий задачу можно решить просто и эффек-

<sup>2</sup> Базаров Т.Ю., Крымов А.А. Управление событиями: менеджер как режиссёр. Управление персоналом, № 13 (617), 2021

тивно. Вшить работникам чип, который при правильном поведении будет впрыскивать дофамин, а при неправильном – бить током. Следить, естественно, будет ИИ (искусственный интеллект) на базе Больших данных (Big Data). Ещё и сэкономим: половину менеджеров можно уволить.

### Парадокс социальности

Философия Механиков включает ещё один базовый постулат: суть менеджмента в том, чтобы собрать людей, которые по сути одиночки, и заставить работать вместе на благо Бизнеса. Вроде бы, очевидно. Но вот французский психолог Серж Московичи выдаёт неожиданную идею. На самом деле всё наоборот. Индивид – это открытие цивилизации эпохи промышленных революций. А изначально было сообщество<sup>3</sup>.

Если вдуматься, так и есть. Человек (если он не конченный мизантроп), попадая в новую обстановку, первым делом ищет, к кому присоединиться. Лидеры по натуре организуют сообщество вокруг себя. А то и начинают воевать с местным вождём за власть и первенство. Занятная метафора приведена в одном производственном романе<sup>4</sup>. Изначальная форма че-

<sup>3</sup> Московичи С. Век толп. М., Центр психологии и психотерапии, 1996

<sup>4</sup> Иммельман Р. BOSS: бесподобный или бесполезный. М., Институт стратегических исследований, 2007

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ловеческой организации – племя, и мы от него никуда не делись. Компания – это сообщество разных племён: племя производителей и племя продавцов, технологов и снабженцев, бухгалтеров и кадровиков, и т.д. В предельном варианте – сколько департаментов, столько племён. Организационные структуры, бизнес-процессы и «мотивация» призваны объединить племена в эффективный единый механизм. Однако, им противостоят приведённые выше свойства человеческой природы, прежде всего, интересы и субъектность. А более – сами механизмы и инструменты менеджмента. Опять парадокс!

Маленькая компания семейного типа, где все друг друга видят и делают общее дело, – уже племя. Ситуация меняется с ростом предприятия и соответствующим разделением труда. Которое растаскивает людей по частным целям и интересам, при том, что общий результат не видит никто, кроме Директора, а также Главбуха, сообщающего ему неутешительные цифры.

Лебедь, Рак и Щука! Производители хотят выполнять план, поскольку получают за это «мотивацию». ОТК – чтобы продукция соответствовала, что не всегда способствует плану. И те, и другие злы на «продажников», которые не могут реализовать то, что мы умеем делать. Те отвечают взаимностью, поскольку производственни-

ки не могут сделать то, что потребно рынку, и по приемлемым ценам. Всех раздражают снабженцы, приобретающие не вовремя всякую дрянь, из которой нельзя сделать ничего путного. Те оправдываются бюджетом и ценами. А чем занимаются HR и бухгалтерия, – непонятно никому. Только денежки проедают, которые мы зарабатываем.

Кейс из реальной жизни. На складе лежат когда-то закупленные по случаю запчасти и комплектующие на сотни миллионов. Это выбешивает как финансистов (омертвлённые активы!), так и бухгалтеров (портит баланс). Зато Главный инженер и его племя очень довольны, поскольку, ежели что сломается, будет чем починить, а они за это получают «мотивацию». Склока длится годами, и пока не нашла решения.

Давайте, дабы зло пресечь, назначим всем KPI, а может, и чипы вошьём. Тогда всё и наладится, ведь так?

На деле, эти проблемы расшиваются не механикой, а той самой практической психологией. Менеджеров, которые ей пользуются, в противовес механикам, назовём Алхимиками. Ибо методы их таинственны, не объективны и не оцифрованы, зачастую не тиражируемы, но зато обычно эффективны. Они, кстати, в парадоксах видят не досадное недоразумение, а реаль-

ность, с которой надо не бороться, а принимать и разумно использовать. Не случайно их опыт описан во многих хороших книгах<sup>5</sup>.

## Парадоксы субъектности

### Что такое управление?

В любом виде и форме, от управления автомобилем до управления государством, оно может быть описано простой схемой:

1. Объект управления: **ЧЕМ** управляем?
2. Субъект управления: **КТО** управляет?
3. Средства управления: **ИНФОРМАЦИЯ О СОСТОЯНИИ ОБЪЕКТА и СРЕДСТВА ВОЗДЕЙСТВИЯ НА НЕГО.**
4. Последнее по списку, но первое по значимости: **цель управления. ЗАЧЕМ** управляем?

Философия Механики даёт очевидные и простые ответы. Объект – компания. Субъект – менеджмент, т.е., мы. Средства – управленческий инструментарий. А цель – прибыль, путём повышения эффективности. Изначаль-

<sup>5</sup> Например, Кетмелл Э., Уоллес Э. Корпорация гениев. Как управлять командой творческих людей. М., Альпина Паблишер, 2018

ный парадокс: если видеть в компании не только механизм, но и сообщество, тем паче, сообщество сообществ (племен), то место объекта занимает тоже субъект. Со всеми своими странностями.

В научной психологии тема субъектности считается одной из тёмных. А субъектность, которой обладает уже не индивид, а сообщество – вообще загадка, которую ещё надо разрешить. Что такое субъектность? Гораздо проще, чем управление. Способность и желание делать то, что хочешь.

Кто субъект управления компанией? Собственник? Директор? По идее, да. На практике и те, и другие спотыкаются о ситуацию, когда внутри-корпоративные субъекты (племена) начинают вести себя непредсказуемо: только и улаживай конфликты. А представим себе ситуацию, когда компания в целом вдруг обретает свойство субъектности<sup>6</sup>.

На-все-готовые менеджеры обладают важной для выживания в корпоративной среде компетенцией: они жонглируют своей субъектностью, как капитан Блад, который вспоминал, что он католик, только когда ему это было выгодно. В результате возникает хорошо знакомый бизнес-консультантам

<sup>6</sup> Базаров Т.Ю., Крымов А.А. Синдром утраты субъектности на фоне пандемии: ключ к антихрупкости. Управление персоналом, № 10 (614), 2021



феномен «мерцающей субъектности», из-за которого в компании вообще концов, до которых доходит управленческое решение, не найдёшь<sup>7</sup>. Все управляют, чем хотят, – а если не хотят – то и не управляют. И какая механика тут может помочь? Если Финансовый директор – жена Генерального, а Главбух – его дочь, владельцы бизнеса могут расслабиться и спать спокойно: компания будет вечно находиться в области «точки безубыточности».

### Парадоксы счастливой компании

Про счастливую компанию сейчас говорят многие эксперты, к которым с интересом (но не без скепсиса) прислушиваются практики – менеджеры, как Механики, так и Алхимики. Во-первых, что это такое? Во-вторых, как счастье увеличит эффективность бизнеса?

Счастье – штука всем известная по личному опыту, но с научной точки зрения не менее тёмная, чем субъектность. Они, кстати, тесно связаны: ведь счастливым может быть только субъект. Никто ещё не видел счастливый станок или трамвай! Тут же присоседилась мотивация, поскольку изначально предполагается стремление человека к счастью. При том, что в жизни масса людей бежит от своего

<sup>7</sup> Иванов М.А. Субъект и объект как социальные роли в управленческом и консультативном взаимодействии. Организационная психология. № 3 т. 10, 2020

счастья, как чёрт от ладана<sup>8</sup>. Парадокс!

Самый полный обзор научных исследований этой темы – книга Майкла Аргайла «Психология счастья<sup>9</sup>». Это настоящая энциклопедия, охватывающая все аспекты: успешность, богатство, социальные отношения семьёй, работу, развлечения, юмор, дружбу, религию, спорт и многое другое. Масса ссылок на гипотезы, факты и эмпирику. По Аргайлу, счастье – «либо состояние, когда человек испытывает радость или другие позитивные эмоции, либо удовлетворенность жизнью». Одно смущает, – Аргайл считает счастье синонимом понятия «субъективное благополучие» (subjective well-being – SWB), которому и посвящено подавляющее большинство научных изысканий. А как же Синяя птица? «Птица счастья завтрашнего дня»? «Трудное счастье – находка для нас»? Или известная цитата про счастье: «Человек рождён для счастья, как птица для полёта» (В.Г. Короленко). Однако, продолжая орнитологические ассоциации, приходит на ум А.М.Горький: пингвин, робко (но благоразумно) прячущий тело жирное в утёсах, и при этом испытывающий если не положительные эмоции, то SWB- точно.

<sup>8</sup> Вацлавик П. Как стать несчастным без посторонней помощи. М. : Прогресс, 1990

<sup>9</sup> Аргайл М. Психология счастья. – СПб.: Питер, 2003.

Не углубляясь в научный дискурс, и предполагая, что мы понимаем, что такое счастье, ключевые вопросы остаются без ответа. Счастливая компания – это такая, где все работники чувствуют благополучие и испытывают положительные эмоции? Допустим. А оно нужно компании? Кстати, особых корреляций между этим самым SWB и эффективностью компании так и не обнаружили. Может ли менеджмент ставить счастье работников как отдельную цель? И если да, то что это даст?

Посмотрим на работников с иной стороны: не как на производительную силу, а как на клиентов компании, только внутренних. Сейчас эта позиция достаточно популярна, принимая во внимание субъектность работников и возможность выбора компании. В HR-овском дискурсе – тема привлекательности работодателя. Если речь зашла о клиентах, самое время вспомнить маркетинг. И тут опять – что ни решения, то парадоксы.

Классический маркетинг по Ф.Котлеру говорит: не гонитесь за прибылью. Найдите потребность клиентов, предложите хорошее решение по сходной цене, и рынок ваш<sup>10</sup>! То же самое написано в десятках практических руководств о том, как разбога-

теть. Эта идея, кстати, резонирует с эффектом парадоксальной интенции, открытым Виктором Франклом<sup>11</sup>. Прямой путь – не самый короткий! Допустим, вы хотите пересечь быструю реку. Если прицелитесь в желаемую точку, – снесёт вниз. Надо грести выше, с учётом скорости течения, и тогда попадёте как раз к назначенному месту.

Значит создание счастливой компании, как самоцель, имеет не только философско-гуманитарный, но и практический смысл?

А вот оппоненты Ф. Котлера считают по-другому. В нашем избалованном обществе все потребности по большому счёту уже удовлетворены. Пирамида Маслоу реализована! Современный рынок – это война<sup>12</sup>. В ней побеждает тот, кто ухитрится настолько повлиять на пресыщенного потребителя, что тот поверит, будто счастье – в потреблении именно Нашей Газировки. Недавно наше ТВ на федеральном канале открыло очередной «эликсир счастья». Им оказался утеплитель для стен, благодаря которому в доме будет тепло, следовательно, уютно, т.е. SWB. А что, не так? Обе противоположные точки зрения на вопрос, как элегантнее заинтересовать пресыщенного потребителя, имеют смысл и действуют.

<sup>11</sup> Франкл В. Воля к смыслу. Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000

<sup>12</sup> Траут Дж., Райс Э. Маркетинговые войны. М.: Питер, 2003

<sup>10</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1991, и много других книг того же автора

Нормально: к парадоксам мы уже привыкли.

Вернёмся к счастливой компании. Забавно, что обе позиции упираются в практическую психологию. По первой, надо создать для работников – клиентов компании счастливую среду. По второй – зомбировать их до состояния полного блаженства. Но и там, и там, счастливая компания оказывается реальной самоцелью, которая, по принципу парадоксальной интенции, приведёт нас к прибылям – эффективности – процветанию. Теория маркетинговых войн исходит из того, что настоящая война за потребителей происходит не на рынках, а в головах. И похоже, это правда. Мы, кстати, далеки от позиции «хорошо – плохо». Просто надо рассмотреть все варианты, включая Механиков, для которых счастливая компания – ненужная лирика. А почему нет? Масса примеров, когда они правы...

### **Производительные силы и производственные отношения: вызовы нового времени**

К концу первой четверти текущего столетия мир постигли две беды: коронавирус и цифровизация. У них много общего. И то и другое предсказывали футурологи и фантасты, но не верилось. И то и другое кому-то изменило, а то и поломало жизнь, кого-то озолотило и открыло горизонты. Обе

вызвали психоз планетарного масштаба и массовое разделение людей. Одни считают их ключевыми событиями эпохи, другие в упор не видят. Оставим пандемию политикам и врачам: им виднее, что это, откуда и зачем. Цифровизация же меняет святое: способы производства.

По Карлу Марксу производственные силы – это базис, а производственные отношения – надстройка. Можно относиться к Марксу и его теориям как угодно, но они работают. В нашем контексте, базис – это устройство производства, а надстройка – управленческие Механика и Алхимия.

В прошлом веке популярной была идея: время гениев-одиночек закончилось! Эдисон и Тесла свои открытия могли сделать в собственном подвале с помощью мотка проволоки. Теперь уже не получится: нужны лаборатории, оборудование и масса денег. Научно-техническое творчество окончательно стало коллективным. В сарае звездолёт не построишь. Зато можно сделать первый айфон. Или придумать фейсбук. Или, попивая пиво, по ходу взломать файлы Пентагона. Ограбить банк или избрать президента.

Даже если я работаю в супер-современных областях nano-технологий, или генной инженерии, или компьютерных играх, мне достаточно придумать что-то многообещающее (лучше всего, для



военного применения), найти грант, или организовать крауд-фандинг, и – вперед! Эпоха стартапов. Вся мировая информация и опыт коллег у меня в прямом доступе. Эдисон и Тесла молча наблюдают.

Ладно, пусть коллективная работа. Один член команды в США, другой в России, а третий в Бангладеш. И все мы день и ночь работаем над своим проектом. Пандемия оказалась кстати. Он-лайн сэкономил на офисах, перенеся в дома массу функций, хоть ту же бухгалтерию. Да и менеджмент. Можете из дома управлять разносчиками еды? Не проблема. А что с промышленным производством, машиностроением, полезными ископаемыми, энергетикой? Тут из дома на компьютере не справишься, надо стоять у станка, или в 40-градусный мороз таскать и варить трубы. Или пожары тушить. Или отары гонять по горам. Тут, как в прошлом веке, и Механика подходит?

Да нет. Цифровизация, вот ведь напасть, кроме технологий принесла в дар нашей субъектности возможность реализовать её в полном масштабе: информированность и свободу выбора. Философия Тейлора, она же теория «Х», относилась к конкретному контингенту: нищим и безъязыким немецким эмигрантам, которым ничего не предлагала новая родина (США), кроме перетаскивания вручную чугунных чушек. Отсюда, кстати, первая мо-

дель идеального работника, – «Тейлоровский Шмидт». Фамилия говорящая, а характеристики – тупой, физически сильный, и жадный до денег. Вот и вся Механика<sup>13</sup>!

Следующие теории мотивации возникли опять-же из смены производительных сил. На арену вышли образованные специалисты, и менеджеры, умеющие ими управлять. И те, и другие под предыдущую концепцию явно не подходили. Отсюда возникла новая модель: «Человек Корпоративный». Специалист или менеджер, ведущий себя по правилам во благо Великой Компании. Йаппи, путешествующий по всему миру, и везде чувствующий себя одинаково. От Франции до Гонконга – одинаковые отели и корпоративная механика! Ноутбук при мне, и весь мир – там же! И получающий взамен счастье в виде домика в предместье, двух детей, микроволновку, наполненный холодильник, а в конце – счастливую старость. Накопленные сбережения, или, что чаще – дом престарелых.

Эпоха Великой Цифры, помимо прочего, принесла индивидам, т.е. нам, свободу. Есть, куда податься! Хочешь – будь станочником, или инженером на заводе. Нет – сиди дома, блогерничай. Не известно, что прибыльнее, но

<sup>13</sup> Субъектность Шмидтов таки прорывалась: великий Тейлор ходил на завод с револьвером.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

второе точно проще. Зайди на «Хэдхантер», найди место по вкусу, ежели рынок труда поспешествует. Рядом с домом, или в далёкой Куглунде, где больше заплатят. Или в любой стране мира, если убедишь, что достоин. Как же несчастному Механику управлять в таких условиях, когда субъекты так много на себя берут? Да и зависишь ты от них не меньше, чем они от тебя?

### Смена парадигмы: Менеджер XXI века

Вернёмся к цитате из Эйнштейна, – эпиграфу к этой статье. Все великие достижения науки и технологии начинались с пересмотра парадигмы. Например, что Земля – не центр Вселенной. Или, что параллельные линии могут пересекаться. Или, что биота, – те 3-5 кг бактерий, которые каждый из нас тащит в своём организме, – не вредные паразиты, а важнейший элемент нашего внутреннего биоценоза. И если от них избавиться, нам не поздоровится.

Воспарим над этой плоскостью, глянем с птичьего полёта. На самом деле, дьявол не в деталях, а в первоначальных, базовых установках. В философии, ответах на вопросы Зачем и Почему. Парадигма, о которой мы говорим, однозначно ставит цели: Прибыль и Эффективность. А может, и другие? А может, люди в компании – тоже не просто ресурс, который надо правильно эксплуатировать?

Механическая и Алхимическая составляющие компании не противостоят друг другу. Просто алхимия отношений скрыта от прямого взора. Как изнанка ковра, узоры которого на самом деле – кажущееся хаотическим переплетение нитей.

Или как корни дуба, скрытые под землёй, но питающие его и удерживающие от падения в бурю. Или как у монеты, лежащей на столе «орлом» вверх. Смотрится эстетично, но достоинство монеты – на «решке».

Похоже, что менеджер XXI века, – это Механик и Алхимик в одном лице. И это тоже парадокс. Но тот парадокс, который решает практическая психология. Для этого она и нужна. Будет ли от этого всем счастье? Не знаем, хотя парадоксально представление о мире подсказывает, что вряд ли все так просто.

**\*Тахир Базаров,**  
Доктор психологических наук,  
Профессор МГУ имени М. В.  
Ломоносова, научный руководитель  
Московской школы практической  
психологии

**\*Александр Крымов,**  
кандидат психологических наук,  
преподаватель Московской школы  
практической психологии

Эксклюзивно для 

СУЩЕЕ

# Счастливая организация: психологические механизмы феномена



**Тахир Базаров**

СУЩЕЕ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



*Создание счастливой организации – это процесс, который вызывает много вопросов. В данных заметках кратко охарактеризованы направления практической психологии, по которым я собираюсь двигаться в поисках ответов.*

### Что сделает организацию счастливой в условиях неопределенности?

С отдельным человеком все понятно: по словам Майкла Аргайла, «под счастьем люди подразумевают состояние, когда человек испытывает радость или другие положительные эмоции либо удовлетворенность жизнью». А что делает счастливой организацию? И что является главной целью компании — быть счастливой или хотя бы здоровой и гармоничной, и как это связано с ее эффективностью?

Счастье связано с позитивными эмоциями. Позитивным эмоциям мешает страх — «ответ индивида на возможный риск» (У. Бек). Контекст, в котором мы сегодня живем, это контекст самых разных страхов, которые люди испытывают, поскольку не понимают, на что они могут воздействовать и что воздействует на них. Однако сложившаяся ситуация дает возможность, во-первых, не потерять время, имеющееся в нашем распоряжении, а во-вторых, что-то обрести.

Достаточно ли для счастья чувствовать себя в безопасности? Вроде бы это ощущение дает спокойствие. Од-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нако само понятие «безопасность» неразрывно связано с мыслью, пусть даже таящейся в подсознании, о ее временности и нестабильности, о наличии некоей потенциальной угрозы — и эта мысль очень опасна сама по себе. Другое дело, когда мы уверены в своей защищенности. Между понятиями «безопасность» и «защищенность», которые мы часто воспринимаем как синонимы, есть существенная разница. Возможность создавать что-то новое появляется тогда, когда мы находимся в атмосфере защищенности. Таким образом, инновационная культура — это культура защищенности.

### Какой менеджмент является проактивным?

Защищенность имеет дело не столько с прошлым, сколько с будущим. Проактивный менеджмент, в отличие от традиционного, исходит из того, что условия, в которых приходится действовать, всего полностью недоопределены, а неблагоприятные события зачастую являются следствием изменчивости повседневной работы. Готовность к вызовам основывается не на ретроспективном анализе, а на предвидении. Нужно не просто предсказать, а увидеть будущее и быть готовым к тому, что произойдет. Ощущение защищенности повышает у сотрудников уровень доверия. Именно он становится критерием успеха управленческого действия. Подлинная

защищенность возникает тогда, когда мы способны увидеть ситуацию такой, какая она есть, оценить ее и включить некие способы, средства реагирования. Ее сущность выражают принципы легендарного хоккейного тренера А.В. Тарасова:

**Защищенность:** «Мне можно идти на риск, не опасаясь ничего»;

**Общность:** «Я среди своих: они меня понимают, и все мы здесь на своем месте»;

**Значимость:** «Мы видим друг друга и ценим по достоинству».

За последние 2000 лет человек, как существо, почти не изменился, в то время как вокруг меняется все — сообщество, динамика отношений. Однако на этом фундаменте разворачиваются другие возможности, потому что есть развитие как движение от простого к сложному. И главная сложность — это рождение субъекта.

### Три ипостаси субъектности, или «У кого мяч, тот и лидер»

Я предлагаю зафиксировать три «С», составляющих индивидуальный код личности: самоопределение, самоорганизация и синхронизация. Каждый человек постоянно самоопределяется, отвечая на вопрос «кто я?» — в профессионально-ролевом, в гендер-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ном, в этическом смысле. У всякого явления есть разные стороны. Один человек смотрит на куриное яйцо и видит омлет, а другой — новую жизнь. Человек бежит по улице, и кого-то интересует, куда он бежит, а кто-то может спросить — откуда. И это индивидуальная особенность восприятия мира.

Сегодня самый важный критерий лидерства — моральное лидерство. Это становится ключевым показателем того, может ли человек занять ту или иную позицию и будет ли он в этой позиции эффективен. Мишель Идальго, тренер сборной Франции по футболу, ставшей в 1984 году чемпионом Европы, на все вопросы о причинах успеха отвечал: «Они профессионалы и сами знают, что им делать. На каждой встрече, на тренировке, в раздевалке, в самолете я передавал им одну идею: у кого мяч, тот и лидер». И здесь главное — уметь отстаивать свою позицию. Для этого:

1. Потратить время на подготовку, изучи проблему максимально.
2. Имей силы отстоять свое видение, потому что оно твое. Но это не значит, что ты должен тупо повторять все 20 раз.
3. Делай свою работу профессионально.

4. Будь готов к тому, что никто не оценит добытый тобой результат.

5. Не рассчитывай на благодарность.

6. Будь готов сделать это еще столько раз, сколько потребуется, чтобы достичь результата (пожарные, отстоявшие Нотр-Дам).

### Может ли ремонт повысить индекс Хирша?

Понятие синхронизации в организации легче всего описать цитатой из К. Юнга: «Каждый индивид является героем собственной пьесы, одновременно с этим играя и в пьесе другого автора». Однако добиться этого не так просто, поскольку организация — это не только некое учреждение, но и непрерывные потоки, где различные процессы, структуры и идеи варьируются в зависимости от того, насколько быстро эти потоки меняются. Однако мы можем создавать некие события, через которые это происходит.

В одной из лабораторий Йельского университета начался ремонт, и всех сотрудников на время перевели в лабораторию, где работал мой зять. Ему это не очень нравилось. Я посоветовал купить кофемашину, чашки и кофе, и что вы думаете? Закипела работа, появились совместные публикации и т. д.

Управление сегодня становится эффективным и ведущим к каким-то радостным событиям, ощущениям, если это происходит через события. Собы-

тия — это не то, что было в прошлом. События — это то, что остается в памяти, то, что обсуждается, становится частью тебя и вместе с тобой живет дальше.

## СЧАСТЛИВАЯ КОМПАНИЯ – ЭТО НЕ СУММА СЧАСТЛИВЫХ РАБОТНИКОВ

Индивиду, сфокусированные на возможностях, воспринимают будущее время своей жизни позитивно, концентрируются на планах, целях и возможностях оставшегося времени. Люди, которые фокусируются на ограничениях, наоборот, встречают на своем пути больше препятствий.

Как говорил Эйзенхауэр, «план — ничто, планирование — все». Потому что это процесс, в котором мы нащупываем это самое будущее. Управление временем очень важно с той стороны, где ты поставишь эту точку, где тот момент, когда ты пытаешься поймать какой-то результат. И нам важно увидеть это, отрефлексировать и использовать дальше на благо людей, с которыми мы встречаемся и которые хотят с нами встречаться.

В действиях и событиях важен смысл, который мы им придаем. Лучший способ стимулировать эффективность — создать эмоционально захватывающую культуру. Культура должна стать стратегией, которая включает следующие составляющие:

1. Эффективная коммуникация;

2. Проактивная безопасность/защитенность;

3. Распределенное лидерство;

4. Субъектность: самоопределение, самоорганизация, синхронность;

5. Управление через события, потому что событие — это граница между ситуациями.

**Какой психолог способен помочь в создании счастливой организации?**

Во-первых, он разделяет ответственность за принимаемые в организации решения. Это культура партнерства, готовность делиться рисками. Ключевым моментом становится на-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

личие опыта, который, как известно, «сын ошибок трудных». Сегодня это стало принципиально значимым, поскольку мы живем в условиях, когда изменения происходят с огромной скоростью. Подходы к принятию управленческих решений, которые демонстрирует психолог-партнер, должны свидетельствовать о его готовности и уверенности. Основой для этого становятся концептуальные знания, то есть то, что может быть перенесено из одной области в другую.

Подводя итог, отметим следующие свойства феномена счастья:

- Счастье не сводится к переживанию, тем более одномоментному. Оно бытует в хронотопах, объединяющих времена и места. И для разных людей они различны.
- Счастье событийно. Оно рождается в определённых, значимых для человека ситуациях.
- Будучи субъективным, счастье над-индивидуально, связано с другими людьми. Не даром «со-бытие» можно понимать как «совместное бытие».

- Совместное счастье, счастливое со-бытие обязывает. Счастье – не дар и не состояние, а продукт человеческой деятельности.

И, наконец, счастливая компания – это не сумма счастливых работников.

Иначе всё было бы просто: поручить кадровикам нанимать в фирму только счастливых людей. Всё как раз наоборот: счастливая компания делает счастливыми своих сотрудников. А за всем этим стоит работа режиссёра, или тренера.

Видео лекция:

<https://psy.su/psyche/projects/2625/>

**\*Тахир Базаров**, Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии

Эксклюзивно для 

# Зачем нам D&I?



**Тахир Базаров**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**В** социальной психологии существует давняя традиция изучения гомогенных (однородных по своему составу) и гетерогенных (разнообразных) групп. Можно вспомнить удивительную историю того, как А. С. Макаренко создавал из учащихся школы бригады для выполнения сельско-хозяйственных работ. Все очень просто, хотя на вопрос о том, как реализовать принцип гетерогенности, с первого раза ответ найти нелегко. В каждой бригаде должны быть ученики всех 10 классов – с первого по десятый. Вот вам и бригада в 10 человек. Как только нам удастся понять принцип, мы тут же «догоняем» гениальный замысел автора. Гетерогенность позволяет достичь таких качеств группы, как взаимообучение, взаимоподдержка, но главное – самоорганизация. Кстати, совсем не обязательно, что лидерами будут десятиклассники, как можно было бы предположить на первый взгляд. «Первый взгляд» всегда грешит упрощением и поиском детерминистских версий.

Для эксперимента иногда можно обойтись и без лаборатории в ее традиционном понимании – ограниченное пространство, люди в белых халатах, полностью контролируемые условия. Жизнь вокруг нас полна «естественных экспериментов». Нам лишь нужно понять проблему, сформулировать гипотезы и наблюдать. Так и случилось со мной и моими друзьями из бизнеса 15 июля 2018 года. Мы решили вместе посмотреть финальный матч по футболу «Франция – Хорватия». За день до финала я попросил всех участников нашей импровизированной фокус-группы спрогнозировать, кто же победит. Но главный вопрос состоял в том, чтобы обосновать свой прогноз: почему именно эта команда победит. Усиление моей просьбы состояло в моем предположении, что данная игра будет моделью успешного бизнеса на ближайшее время. Моим друзьям ничего не оставалось делать, как предложить возможные критерии. Не буду обозначать все, остановлюсь лишь на двух, задающих отличие двух команд. Первое отличие состояло в том, что команда сборной Хорватии очевидно являлась гомогенной (по происхождению, месту проживания, вероисповеданию, культуре). Чего нельзя сказать об их соперниках. Вторым критерием, важным с точки зрения бизнеса, было то, что обе команды по-разному относились к импровизации на поле. Хорваты предпочитали спонтанную импровизацию, в

то время как французы – спланированную. В качестве индикатора выступало количество забитых голов с игры или из стандартных положений. Оставим второй критерий до другого разговора. Что же касается первого, то после игры (победы сборной Франции) завязался нешуточный разговор о том, насколько учитывается принцип Diversity & inclusion в каждой из компаний, оказавшейся в этот момент за столом.

История России – прекрасный образец того, как разнообразие приводило к успеху. Например, многообразие национальных традиций сказывается и на стиле единоборцев. Борцы с Кавказа стилистически отличаются от борцов из Якутии. И каждый из них может выступить на международных соревнованиях от России. Можно себе представить, как же трудно подготовиться их соперникам, не зная, какой именно стиль победит на этот раз.

Иногда вопрос о Diversity & inclusion наталкивается на дискуссию о большинстве и меньшинстве. Конечно, искусственное насаждение чего бы то ни было – вещь опасная и непродуктивная. Речь совсем не об этом. Трудность консенсуса состоит в том, что у нас сложились опасения в отношении многообразия и разнообразия. Многообразие и разнообразие – много одинакового или много разного? Что же касается большинства и меньшинства, то можно услышать сетования на то, что большинство начинает себя чувствовать меньшинством. Ответ простой: для того, чтобы этого не происходило есть один хороший рецепт – нужно сделать так, чтобы меньшинство не чувствовало себя меньшинством. И тогда все получится! Или почти все.

**\*Тахир Базаров,**  
 Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени  
 М. В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы  
 практической психологии

# Кто правит балом в современном HR?

**В** целом, времена вальса и бальных танцев остались в прошлом. Для современных танцев приглашение не нужно. Каждый самоопределяется и находит себе партнеров. Настоящее - важнее будущего. Вернее, оно неотрывно от будущего. Включился в один танец, переключился на другой. И даже не заметил HRa. Контур управления, куда встроен HR, живет сам по себе. А должно быть по-другому. HR как бизнес партнер создает все новые и новые варианты танцев, в которые попадают нужные люди. Меняя музыку и рисунок танца, именно HR определяет движение компании на пути эффективности.

**\*Тахир Базаров,**  
Доктор психологических наук,  
Профессор МГУ имени М. В.  
Ломоносова, научный руководитель  
Московской школы практической  
психологии



# Синдром утраты субъектности на фоне пандемии: ключ к антихрупкости



*Александр Крымов*



*Тахир Базаров*



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сихологам-практикам и консультантам нередко приходится сталкиваться с проблемой клиентов – собственников бизнеса, которую можно сформулировать просто: «Что-то идет не так». Это «не так» может состоять в падении показателей, отсутствии запланированного роста, неудачных проектах, постоянных конфликтах между сотрудниками, и даже в неожиданном уходе из компании ключевых фигур. Решение таких проблем клиенты зачастую видят в реорганизации компании, внедрении тех или иных инструментов планирования и контроля, цифровизации, обновлении персонала, найме сильных менеджеров. Но обращение к консультантам, как правило, означает, что все это уже испробовано и к серьезным результатам не привело.

Подобные речи звучат не как констатация фактов, – это реальные личностные драмы, портящие жизнь и не дающие людям покоя. Они напоминают обращения к семейным терапевтам родителей, столкнувшихся с кризисами подросткового возраста. Там тоже все было ладно, а теперь пошло «не так»: ребенок не слушается, дерзит, водится с плохой компанией, а то и норовит сбежать из дома.

На наш взгляд, дело здесь не только и не столько в «неправильном» персонале или менеджерском инструментарии. Корень гораздо глубже. Его мож-

но назвать синдромом или кризисом утраты субъектности, который имеет естественные причины, и не всем удастся его избежать. Надо научиться управлять им.

Особенную остроту это приобретает сегодня, когда из-за постоянных турбулентностей планы и контроль как инструменты теряют силу. Много кто чего планировал, но все разбилось о пандемию, порушившую по цепочке целые, ранее процветающие отрасли. И это лишь один из стрессов, которым каждая компания, как и человечество в целом, подвергается ежедневно.

Нам придется искать иные, новые подходы, основанные не столько на планах, сколько на способности меняться и даже извлекать выгоду из стрессов. Здесь уместно понятие антихрупкости, введенное Насимом Талебом. А можно ли обрести это качество, не будучи субъектом, и тем более, почувствовав, что субъектность потеряна?

## Что такое субъектность?

Понятие субъектности одновременно простое и сложное. Для юристов и экономистов термин «хозяйствующий субъект» имеет четкое определение. Для теории управления субъект – это активное, действующее, управляющее начало. Объект – пассивное, то, чем управляет субъект. Достаточно зам-

кнуть контур, добавив цель управления, средства воздействия на объект и обратную связь о результатах. Именно в этой парадигме и пытаются обычно исправлять проблемы, усиливая контроль и рычаги воздействия, однако, это далеко не всегда помогает.

Когда же речь заходит не о законах и экономике, и не об управлении машинами, ситуация намного усложняется, поскольку в дело вступают человеческие, не механические отношения.

Субъект, если говорить о человеческих отношениях, имеет несколько не очевидных свойств, в которых, как нам представляется, и кроется причина проблемы.

Во-первых, субъект предполагает наличие объекта. Без него он и не субъект. Осталось определить, кто является объектом? Ребенок? Другой человек? Группа людей? Компания? Бизнес?

Во-вторых, помимо субъект-объектных, существуют и субъект-субъектные отношения. Там сталкиваются два или даже больше действующих, активных начал, и ситуация приобретает остроту, вплоть до кризисной.

В-третьих, «субъект» и «субъектность», как его качество, – однокоренные со словом «субъективный». Это означает не только точку зрения

с личной, «не объективной» позиции, хотя и это очень важно. Субъектность – это роль, которую человек может принять или не принять. Роль, которая должна быть поддержана или опротестована другими, которые могут принять или отвергнуть, в свою очередь, роли объектов (придите и властвуйте над нами!) или других субъектов. Или отказаться от участия в отношениях.

Если субъектность существует только в представлении претендующего на нее индивида, этого может хватить на определенный срок и при определенной поддержке окружения, пока ему это выгодно. Известно, что муж в семье голова, а жена – шея, которая ей вертит.

Здесь возникает важный вопрос о компетенциях субъекта. Имеются в виду оба значения этого слова: компетенции как способность к определенным действиям и получению результата и как полномочия на эти действия, делегируемые субъекту его окружением.

В-четвертых, роль субъекта помимо возложения на себя соответствующих властных полномочий и принятия такого расклада другими означает еще и определенную ответственность. Окружающие, делегирующие человеку субъектность, вправе и ожидать определенных результатов. При их отсутствии монарх может быть свергнут

или заменен иным, может быть, и не явным субъектом.

Наконец, пятое, и самое сложное. Существует еще понятие коллективного субъекта. Наряду с коллективным разумом, коллективным сознанием или бессознательным. Именно в таком виде выступает компания, вышедшая из-под контроля. Но об этом – чуть ниже.

Антихрупкость, упомянутая выше, это не что иное, как компетенция или набор компетенций. Чьих? Субъекта, управляющего предприятием, или предприятием как человеческим сообществом? Маловероятно, что она может быть обретена только силами любого, даже обладающего всеми полномочиями, лидера. Следовательно, нам придется думать о компетенциях команды-субъекта.

Кризис утраты субъектности обычно возникает, когда предполагаемый объект обретает автономность, начинает вести себя вне, а то и вопреки воли субъекта. И не важно, идет ли речь об «отбившемся от рук» подростке, или утратившей управляемость компании. Механизм и результат один и тот же.

### **Динамика субъектности**

Особенность субъектности, не важно, в личных, семейных, корпоративных или политических отношениях, в

том, что она не вечна. Отношения развиваются, роли и претензии участников меняются, появляются неожиданности и возникают кризисы, которые надо научиться преодолевать.

Прекрасная история – пьеса Бернарда Шоу «Пигмалион». Здесь мы находим игру ролей, мотивов и смыслов, которая встречается и в корпоративном контексте.

*Нищая торговка цветами, Элиза Дулиттл, просит профессора Генри Хиггинса, всемирно известного фонетика, обучить ее культурному английскому, дабы достичь цель жизни – стать продавщицей в цветочном магазине. Несмотря на смехотворную оплату, Хиггинс соглашается, заключив пари с другом: сделать из Элизы леди, которую примут в Высшем Обществе.*

*В течение года Элиза для Хиггинса – объект, даже не любопытный: диалект кокни он и так знает в совершенстве. Он сам не замечает, как Элиза становится частью его быта. Попав в Высшее Общество, Элиза понимает, что продавщица в магазине – это*

*уже не ее судьба. Наивный профессор празднует победу... которая не состоялась, поскольку Элиза с его неосознанной помощью обрела субъектность. А профессор понимает, что без Элизы уже не может обойтись. Судя по финалу пьесы, далее следует свадьба.*

Элиза Дуллитл – персонаж с очень сильной субъектностью. Иначе она не выжила бы на лондонском «дне», не побоялась заявиться к джентльмену, перепрыгнув через несколько этажей классового общества, не поставила бы на кон накопленные деньги, не осмелилась бы быть представленной ко двору и в конечном итоге не взбунтовалась, а мирно реализовала цель – стать продавщицей в магазине. Но все вышло по-другому.

Обратим внимание: Элиза Дуллитл как раз и проявляет все качества антихрупкости. Обстоятельства, в которые она попадает, и цели, которые она ставит, крайне далеки от мира, в котором она выросла. Они еще и опасны: Хиггинс пугает ее: дескать, не справишься, попадешь в Тауэр. Однако Элиза проявляет прямо-таки чудеса адаптивности. И вместо того, чтобы «проколоться», подчиняет себе других.

Очень показательна сцена первого выхода Элизы в общество. Не до кон-

ца еще вышколенная, она так и сыплет жаргоном: «Кто шляпку свистнул, тот и бабку кокнул». И светская молодежь с удовольствием подражает. А одержать победу над Хиггинсом ей удастся, завоевав симпатии его матери. Элиза создала команду, пусть маленькую, но очень сильную!

Субъектность обретается человеком не сразу и не просто. Мы называем алгоритм достижения субъектности «секретным кодом «3 С»:

- **Самоопределение или самоидентификация:** *кто я? Что я здесь делаю? Хочу ли я этого? Куда я двинусь?*
- **Самоорганизация:** *что я должен предпринять для достижения целей? Какими ресурсами располагаю? Чего не хватает? Как этого достичь?*
- **Синхронизация:** *соотнесение себя с окружающим миром, обстоятельствами, другими людьми.*

Это вовсе не означает, что человек должен сесть и заняться самоанализом. Все 3 «С» возникают постепенно, неявно, пройдя через многие события

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

и поступки в жизни человека, осознаются, или постигаются неожиданными инсайтами. Одно цепляется за другое: задача самоидентификации может возникнуть вследствие рассинхронизации, утраты удовлетворенности окружающим и событий, изменений или появления новых смыслов, целей и мотивов.

Именно такие процессы мы и наблюдаем в истории Элизы Дуллитл. Вряд ли девушка, мечтающая о работе в магазине, изначально планировала выйти замуж за профессора! Обретение субъектности – крупное, иногда ключевое событие в жизни человека и его окружения. Понятно, что оно не может пройти незаметно. Перестройка синхронизации проходит через серьезные конфликты, не всегда завершающиеся позитивно для всех сторон. Чем сильнее обретаемая субъектность, тем это заметнее. Человек, позиционирующий себя в качестве объекта, приспосабливается к обстоятельствам. Субъект меняет обстоятельства под себя: *«Не будем прогибаться под изменчивый мир, пусть лучше он прогнетса под нас!»* И миру далеко не всегда по вкусу *«прогибаться»*.

А в ситуации турбулентности этот цикл приходится проходить постоянно, раз за разом, осваивая новые обстоятельства и создавая новую реальность.

Каждый раз подтверждая себе и окружающим собственную субъектность.

Именно это мы наблюдаем в отношениях собственника с обретающим субъектность детищем – компанией. События только в пьесе происходят за 10 минут, в жизни они могут занимать месяцы, нанося психологические травмы всем действующим лицам. Для профессора Хиггинса оказалось неожиданным открытием, что без Элизы он не в состоянии найти собственные туфли. И тем более – что она швырнет эти туфли ему в лицо.

## Мистика транс-субъектности

Говоря о человеческих сообществах, часто используют выражение «коллективный» (субъект, разум, дух). Мы считаем необходимым ввести новые термины: *транс-субъект* и *транс-субъектность*. Тому есть несколько причин.

Во-первых, феномен, о котором идет речь, возник гораздо раньше вида сообщества, именуемого коллективом (если не считать их синонимами, что сомнительно). Возможно, он присущ всем видам человеческих сообществ, начиная с родоплеменных. Скорее всего, это даже не прерогатива Homo Sapiens. Вспомним потрясающую картину: стая в тысячи рыб одновременно меняет направление при появлении хищника.

Во-вторых, приставка «транс», означающая «между», нечто соединяющее, как нельзя лучше подходит. Транс-субъектные отношения возникают только в сообществах, между их членами. На уровне индивида они возможны лишь в тяжелых случаях множественности личности.

В-третьих, и это главное, *«транс» – то нечто по другую сторону.* Вспомним понятия трансцендентного, трансовых состояний. Глубокий секрет транс-субъектности: она существует, обладает огромным влиянием, но при этом не воспринимается прямо и непосредственно.

Собственник, он же генеральный директор (предположительно Главный Субъект) ощущает потерю управляемости, симптомы которой перечислены выше. Исправление ситуации он, как хорошо образованный современный менеджер, видит в усилении планирования и контроля, а в части персонала – замены неэффективных на эффективных. Предпочтительно с использованием самых современных методов.

Неожиданно инновации наталкиваются на стену непонимания и сопротивления, от скрытого, до прямого саботажа. Огромные суммы, вложенные в новую систему управления, потрачены впустую: ситуация если измени-

лась, то только к худшему. Вывод: мы наняли не тех людей, чтобы провести преобразования. Найдем лучше! История повторяется.

Кажущаяся проблема потери управляемости на самом деле кроется в утрате субъектности. За потоком повседневных эпизодов наш герой, не сумев выделить знаковые события, упустил главный процесс – рождение внутри компании транс-субъектов. Которые вдруг оказываются сильнее него.

Возьмите несколько веревок и бросьте в корзину. Через некоторое время посмотрите на результат: узлы и переплетения, на распутывание которых уйдут часы. С транс-субъектами то же самое: они заводятся сами собой, и если не следить за ними, потом сложно будет разобраться.

Транс-субъекты сами по себе не полезны и не вредны: они просто неизбежно возникают и развиваются. Транс-субъектность не уничтожима, поскольку по происхождению гораздо древнее всех современных методов менеджмента. И по этой же причине намного сильнее них. Вместо бесплодных попыток помешать или преодолеть ее, лучше, согласно принципам восточной философии, научиться с ней жить.

## Динамика транс-субъектности

Транс-субъектность человеческих сообществ развивается по той же схеме «ЗС». Однако, есть кардинальное различие, меняющее всю картину.

Человек рождается и до определенного этапа биографии субъектом не является: он – объект воспитания. Обретение субъектности проходит через кризисы, описанные выше. С компанией, бизнесом все иначе: субъектность изначально велика, а потом теряется. Что и приводит к кризисам, если ее вовремя не подхватить.

Компания, бизнес, рождается изначально с очень сильной транс-субъектностью (если только ее не создает и не продвигает до коммерческого успеха одиночка, что бывает крайне редко). В норме это небольшое, идейно объединенное и энергетически заряженное сообщество. Несколько ребят в гараже создали компьютер, победивший гигантские корпорации. У них не было никаких методов планирования и контроля процессов и результатов: царствовал молоденький транс-субъект.

Развитие бизнеса, особенно взрывообразное (когда идее и ее воплощению удалось оседлать общественный запрос) неизбежно приводит к приходу в компанию-сообщество новых персонажей и распределению труда. Изна-

чально все стремились к одной цели и делали все. Теперь одни делают одно, другие – другое, а общая цель не для всех очевидна.

*Как-то мы проводили стратегическую сессию в компании с десятком директоров по направлениям, включая собственников. С самого начала все пошло «не так», и мы попросили каждого из участников написать свое видение целей компании. Результат был предсказуем: мы получили десять разных точек зрения.*

Ключевое слово для идентификации транс-субъектности – «мы». Пока все в сообществе – «мы», все в порядке. Первые тревожные признаки – возникновение в рамках одного сообщества «мы» и «они». Это серьезные события, на которые менеджмент, поглощенный текучкой, не обращает внимания... пока они не начинают серьезно портить жизнь.

Каждое «мы» по определению отделяет себя от других «мы», которые друг для друга становятся «они». Со своими интересами, языком, нравами и обычаями, героями, сигналами «свой – чужой» и прочими атрибутами того, что называется внутренней культурой. Транс-субъекты растут в компании

внешне незаметно. Пока не возникнут видимые и раздражающие признаки потери общей корпоративной транс-субъектности. В предельном случае для внутренних транс-субъектов главным мотивом становится не то, для чего они создавались, – функционирование бизнеса, а обретение роли субъекта через превращение остальных в объекты.

Его-то обычно и воспринимают как недостаток управляемости и пытаются исправить с помощью стандартных инструментов менеджмента. Это не получается, поскольку транс-субъектность гораздо древнее и могущественнее. К тому же, компания уже не в состоянии выжить без множества транс-субъектов, которые и создают ее жизнедеятельность. И которые вполне удовлетворены собственным самоопределением, синхронизированы и, хотя и конфликтуют между собой, вполне способны синхронизироваться для противостояния нововведениям, которые дружно (и справедливо) воспринимают как угрозу устоявшемуся порядку.

Что уж тут говорить об антихрупкости, когда внутренняя структура компании заточена на сопротивление переменам?

В конце XX века биология неожиданно открыла, что килограммы бактерий, живущих в человеческом организме,

та самая биота – вовсе не досадный балласт, от которого хорошо бы избавиться, а необходимые симбионты. Которые не только осуществляют механизмы пищеварения, но даже влияют на состояние нервной системы, побуждая к пищевым потребностям и вкусам. У нас внутри, оказывается, тоже есть свои транс-субъекты.

## Режиссура транс-субъектности

Разросшаяся компания неизбежно будет включать разнообразные транс-субъекты, не всегда заметные снаружи. Единственный способ продуктивного симбиоза – поставить во главу угла компанию, бизнес в целом как Главный транс-субъект.

Собственники и высшие руководители редко воспринимают компанию в таком качестве и еще реже целенаправленно выстраивают. Они поглощены более «земными» делами: планированием, разнообразными мероприятиями, встречами на всех уровнях, переговорами, совещаниями. Однако, как мы уже отмечали, с помощью стандартных приемов современного менеджмента часто оказываются бессильными против древней и могучей транс-субъектности.

Здесь скорее подойдет инструментарий из областей человеческой деятельности, который веками имеет дело именно с транс-субъектностью



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

– искусством, прежде всего игровым, постановочным: театром, драматургией, режиссурой. Здесь нам придется иметь дело с понятиями, не входящими в менеджерский дискурс: задачей и сверхзадачей, событийностью, фабулой и сюжетом, завязкой, кульминацией и развязкой; действием и действующими лицами.

Крылатая мысль Шекспира о том, что весь мир – театр, а мы в нем актеры, гораздо глубже, чем может показаться. Вообразите, что вы – драматург и режиссер-постановщик, а ваша компания – пьеса, происходящая в определенном единстве места и времени (здесь и сейчас), но имеющая определенное прошлое и гораздо менее определенное будущее. В ней разыгрывается драма, интрига мотивов, действий и поступков персонажей. Если автор и режиссер не вы, то кто? Или что?

Перечисленные выше понятия и инструменты инвариантны по отношению к жанру и сюжету постановки. Они с равным успехом действуют в драме и мюзикле, пьесе «Война и мир» и моноспектакле. То же самое относится и к драматургии, и режиссуре компании. Не важно, на чем выстроен бизнес: на грузоперевозках или разработках приложений. Не важно, какая культура царит в компании: семейная, предпринимательская, бюрократическая или партиципативная. Не так важен

даже лидерский стиль собственника и первых лиц. В любом случае главное – органичность и динамика постановки, которые и достигаются с помощью грамотной режиссуры.

Может быть, в нынешних условиях искусство менеджмента – это именно драматургия и режиссура? Вспомним, что согласно неоднократно высказанному мнению великих режиссеров, спектакль и фильм никогда не делается по написанному сценарию и по изначальным задумкам. Все меняется, вырастает в процессе сотворения, и одна и та же пьеса каждый раз играется по-новому.

Наверное, в этом и состоит антихрупкость.

**\*Тахир Базаров,**

Доктор психологических наук,  
Профессор МГУ имени М. В.  
Ломоносова, научный руководитель  
Московской школы практической  
психологии

**\*Александр Крымов,**

кандидат психологических наук,  
преподаватель Московской школы  
практической психологии

Эксклюзивно для 

**Сценарии мы пишем  
сами, но что-то  
в них смущает**



*Александр Крымов*



*Тахир Базаров*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**В** предыдущих публикациях, посвященных синдрому утраты субъектности и режиссуре корпоративных событий, мы подняли ряд вопросов, на которые только предстоит найти ответы.

Вот три «простых» вопроса:

1. Ваша компания – она всегда та же, какой была когда-то, или изменилась?
2. Когда ваша компания была «прежней», и когда стала «нынешней»?
3. Когда ваша компания станет не «нынешней», а «будущей»? И как вы это почувствуете, осознаете, определите?

Для решения нам представляется плодотворным понятие хронотопа. Введенное выдающимся советским литературоведом и философом М.М. Бахтиным, оно более чем применимо для практической психологии. Другое название хронотопа у Бахтина – «времяместо». Например, хронотоп Замка, Битвы, Дороги.

Конечно, хронотоп – не физическое, а субъективное понятие. Это один из многочисленных приспособительных механизмов нашей психики. Ощуще-

ние хронотопа подсказывает нам, что мы делаем, как себя вести, чего ждать от ситуации. Например, хронотопы «планерка у начальника» и «утро субботы дома» явно отличаются. Смотрите, не перепутайте!

Хронотоп способен работать, как настоящая машина времени. Вспомним рассказ Роберта Хайнлайна «Дверь в лето». Там кот в надежде согреться царапался в дверь, которая запиралась на зиму. Он был уверен, что там лето! Не то же самое ли делаем мы, воображая, что, вернувшись в места нашего детства и юности, мы можем их вернуть? Увы, нет. Там уже другие персонажи и события... Вы там лишней.

Хронотоп – это пребывание личности или компании в определенном единстве места, времени и действия. Предыдущий и следующий хронотопы – другие сюжеты со своей драматургией.

Возьмем работу на удаленке. Она вызывает столько проблем и сложностей, потому что изменился хронотоп. Человек сидит в той же CRM и переписывается с теми же контрагентами: работа вроде не изменилась. Однако, он перебрался из хронотопа «офис» в хронотоп «дом». Тут совсем иная событийность и темпоритм, другие персонажи, раздражают домашние. Прилетает: «Кирюш, раз ты дома, вынеси

мусор!» А Кирюша как раз занят сложнейшей проблемой.

Первоначально радовала экономия времени и денег на дорогу. Ан нет, оказывается, поездки туда и обратно служили переходом между хронотопами, и его не хватает. И совсем по-другому выстроен событийный ряд. Раньше в 11.00 пили кофе и болтали, а в 13.00 шли на обед. Оба ритуала исчезли из жизни, а они, оказывается, приносили множество положительных эмоций.

## Структура хронотопа: Былое, Сущее и Грядущее

Физическое время воспринимается как линейное движение из прошлого в будущее через настоящее. Для описания хронотопа продуктивнее использовать слова Былое, Сущее и Грядущее. Они кажутся устаревшими, но лежащие за ними глубинные смыслы никуда не делись, и продолжают определять нашу жизнь. Они и образуют хронотопы как личности, так и любого сообщества. В том числе, компании.

Прошлое и Былое – разные понятия. Прошлое – то, что прошло. Пролетело, как безымянный поселок за окнами вагона. Не понятно, как и насколько оно влияет на настоящее. Оно ведь уже прошло! Известное изречение: «И это пройдет». Смирненное кладбище событий и смыслов.

*А Былое – Было.* Это путь, по которому мы достигли себя нынешних. Оно оставило след, переживаемый вновь и вновь, несмотря на прошедшие годы, и поэтому прямо и непосредственно влияет на нас здесь и теперь. Именно поэтому психотерапевты, чтобы прояснить причину нынешних состояний человека, внимательно, как археологи, изучают его Былое.

Для тех, кто жил в 60-х – 70-х прошлого века, частью бытия была строка: «*Просыпаемся мы. И грохочет над полночью то ли гроза, то ли эхо прошедшей войны*». С 9 мая 1945 года прошли десятилетия, но мы пребывали в хронотопе Великой Отечественной, для нас она осталась Суццим.

В отличие от *прошлых* событий, Былые не всегда имели место в объективной реальности. Былое приобретает почти сакральный характер, превращаясь в легенды, мифы и архетипы, символы и реликвии. Общность Былого – один из мощных сигналов «свой-чужой». Незнакомец, проявивший неожиданную причастность к вашему Былому, автоматически становится «своим». Сакральность, символизм Былого – неременный атрибут корпоративных транс-субъектов, обогащенных биографией. Не даром доски почета с фотографиями ветеранов, местные «исторические» музеи так распространены среди отечественных предприятий, оставшихся

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

с советских времен. Неофиты, демонстрируя приверженность, часто присваивают элементы Былого. Они говорят: «мы» о событиях, о которых знают только понаслышке. Таким образом они вливаются в общий хромотоп. Былое может создавать как потенциал развития, так и тормозить его, тянуть назад. Трагическая ошибка – зачеркивание Былого: «Отречемся от старого мира, отряхнем его прах с наших ног!» Былое, в отличие от прошлого, не исчезает, а продолжает проявлять себя, в том числе, в поведении людей, лично его не переживших. Поэтому, как показывает история, в критических ситуациях приходится реанимировать Былое, забирая на вооружение кроющиеся в нем силы. Не случайно в тяжелейшие годы Великой отечественной возродили униформу классического образца, заменили «шпалы» погонями. Снимали фильмы об Александре Невском и других исторических героях России.

Будущее и Грядущее – также не синонимы. Мы говорим *будущее*, имея в виду факты, действия и результаты. Грядущее скорее относится к *состоянию*. Грядущее, как и Былое, несет отпечаток сакральности в виде рока, судьбы. Это означает иное состояние, мир, пространство. *Грядущее* всегда масштабнее и значительнее *будущего*. Мы говорим: «*грядет зима*», но не говорим: «*грядет январь*». У выражений «*грядут перемены*» и «*будут*

*перемены*» разный смысловой оттенок. И вряд ли кто-то скажет «*грядет обед*», «*грядет понедельник*». Но для студента вполне допустимо выражение «*грядет сессия*», а для менеджера проекта – «*грядет дедлайн*». Будущее подлежит планированию, хотя планы, как известно, не всегда сбываются. Не сегодня и даже не вчера сказано: «Если хочешь рассмешить Бога, расскажи ему о своих планах». Сегодня привычное выражение «*планирования от достигнутого*» звучит, как злая насмешка. Грядущее мы не планируем, хотя способны интуитивно предвидеть. Будущее пытаемся планировать, но как правило ошибаемся. Тем более, в нынешнем странном мире.

Понятие настоящего – самое сложное, и, надо сказать, довольно лукавое (уместно вспомнить, какой персонаж в народе именовали «Лукавым»). Вспоминается известная песня:

Призрачно все в этом мире бушующем.

Есть только миг – за него и держись.

Есть только миг между прошлым и будущим.

Именно он называется жизнь.

(текст Леонида Дербенева)



Казалось бы, в первой строке достаточно точно описывается наше нынешнее состояние: «бушующий мир». Однако, предлагаемый рецепт не воодушевляет: в мире лирического героя прошлое и будущее отсутствуют. Прямая ассоциация: *живи сегодняшним днем*. Сейчас, буквально – «в этот час». Слово «настоящее» наводит именно на такое отношение к жизни, поскольку семантически близко к слову «реальное». Антонимы: «ненастоящее», «нереальное». Таким образом мы бессознательно вычеркиваем из реальности и прошлое, и будущее. Сейчас, настоящее — это когда? В данный момент или сегодня? Или в каком-то состоянии: возраст (сейчас я ребенок), статус (сейчас я школьник), занятие (сейчас я читаю), состояние (сейчас я не сплю), или временное пребывание где-то (сейчас я в Крыму)?

Говоря о периодах жизни человека, мы привычно выделяем детство, юность, молодость, зрелость. На самом деле это переходы личности из одного состояния в другое. Сам человек определяет периоды своей биографии в терминах статуса, а не календарного возраста; они даже не всегда укладываются в хронологическом порядке. «Когда я служил в армии», «Когда дети были маленькими», «Когда мы поженились». Это и есть хронотопы его биографии.

Понятие «настоящее» усложняется, если мы говорим о компании. В любой

момент времени ее члены пребывают в разных состояниях, занимаются разными вещами, имеют разный статус. У каждого – свое «настоящее». А что является «настоящим», читай – «реальным» для компании в целом?

На наш взгляд, проблема решается заменой понятия настоящее на Сущее, что опять-же не синоним. Однокоренные слова – «сущность», «существование», «существенность». Они определяют не факт наличия, а значительность Сущего. К «настоящему» ближе по смыслу слово *насущенный*, означающее «сегодняшний»: «Хлеб наш *насущенный* даждь нам *днесь*». «Сущий» в отличие от «настоящий» не обременено значением преходящего, одномоментного; оно может длиться как угодно долго, пока сохраняет свои смыслы и значимость. Оно же обусловлено Былым и позволяет проникнуть в Грядущее. Это позволяет совершать истинные путешествия во времени, управляя из Сущего Былым: выбирая из него существенное, нередко – бессознательно.

## Хронотоп компании

Корпоративный хронотоп полезен как аналитический и управленческий инструмент, поскольку характеризует именно состояние, а не временные промежутки, которые не имеют особого значения. «Сейчас мы на подъеме» или «сейчас мы переживаем кризис»,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

«сейчас мы расширяемся» или «сейчас у нас идут сокращения» — это существенные состояния, объединяющие всех участников. Не известно, когда начавшиеся и до каких пор продолжающиеся.

Здесь как раз и пригодятся категории Былого, Сущего и Грядущего. Все описанные состояния, разумеется, Сущее. Однако, оно неразрывно связано как объективно, так и в восприятии участников с Былым. «Сейчас мы...» означает, что раньше состояние было другим. Связь с Грядущим не так очевидна. Устойчивое состояние или подъем позволяют предполагать, что так будет и далее. Стагнация или кризис вызывает оптимистичные надежды или депрессию и апатию; в любом случае мы имеем дело с Грядущим.

Изменение идентичности — это переход в новый хронотоп. «Компания стала другой» означает вовсе не смену названия, переезд офиса, автоматизацию и даже не замену топ-менеджмента. Все это факты настоящего, хотя и могут восприниматься как значимые события. Они обретают сущность, если определяют Сущее и предопределяют Грядущее. Иначе это всего лишь старые щи в новом котелке.

Смена хронотопа, как реальное изменение идентичности компании, — протяженный период, который мы

лишь условно привязываем к календарным датам и знаковым событиям. 31 декабря — всего лишь праздник, причем далеко не для всех народов, а вовсе не наступление Новой Эры, даже в 2000 году. В бизнесе о четкой привязке хронотопа к той или иной дате можно говорить лишь применительно к проектам, имеющим начало и конец, да и то условно, поскольку им предшествует предпроектная подготовка, а по окончании следует неопределенный период доделок и разборок с Заказчиком.

Текущее состояние, то есть хронотоп, в котором пребывает компания, представлен в событиях, то есть в проявлениях совместного бытия. События отличаются от фактов существенностью. «Сегодня планерка», «завтра выходной», «товар привезли» — это факты, но не события. Зато «сегодня выпускаем пробную партию» или «завтра выходит новый директор» — события, известные всем участникам, вплоть до уборщиц.

Незначительные, казалось бы, факты могут обретать событийность, обозначая хронотоп и сигнализируя участникам о состоянии транссубъекта. Событие «завезли новую мебель» хорошо соответствует Сущему «мы на подъеме». Былое — «мы бедные, у нас старая мебель». Грядущее — «мы разбогатели, завтра будет лучше, чем вчера». Востребованное сегодня ис-

кусство лидера – ловить тонкие сигналы событийности и понимать на их основе Сущее, а то и предчувствовать Грядущее.

## Сценарии корпоративных хронотопов

Понять, в каком хронотопе пребывает компания, можно, наблюдая обстановку и поведение людей. Хронотоп определяется человеческим восприятием больше, чем объективными обстоятельствами. Вспомним фильм «Офисное пространство» (США, 1999, режиссер М. Джадж). Вроде бы благополучная компания, комфортные условия. Но хронотоп больше всего напоминает тюрьму или каторгу. Заключенные (персонал) подавлены и несчастны. Каждый из них заперт в своей клетушке «опен спейса». Надзиратели (менеджмент) ведут себя дружелюбно и корректно, но на самом деле измываются над работниками, как могут, постоянно унижая их, демонстрируя свою власть. Событий вообще не происходит: только ежедневно повторяющийся унылый сценарий. Былого и Грядущего не просматривается: есть, была и будет одна и та же бессмысленная каторга. Силой обстоятельств главный герой вдруг обретает внутреннюю свободу. Он из хронотопа Тюрьмы переселяется в хронотоп Воли. И начальство теряется, не понимает, что с ним делать, ведь прежние стереотипы не работают. Совсем в другом

хронотопе обитают герои отечественного фильма «Бомба» (2019, режиссер И. Копылов). Они заперты в типичной «шарашке», их свобода ограничена. Они заняты крайне тяжелой и опасной работой по созданию советского атомного оружия. Но их хронотоп похож на восхождение на Эверест. Их Былое – научные заслуги, опыт, благодаря которому они стали участниками проекта. Сущее – постоянный труд 24/7, но наполненный событиями: творческими находками и неудачами. Грядущее очевидно – успешное испытание «изделия». Иного им не дано. И они идут к нему в одной связке, как альпинисты.

ХРОНОТОП	СУЩЕЕ	БЫЛОЕ	ГРЯДУЩЕЕ
СВАДЕБНОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ	Нам здорово и весело, и мы не хотим прекращать это	Мы этого так ждали, и наконец получили!	Дальше - только совместное счастье
КРЕПОСТЬ В ОСАДЕ	Мы окружены врагами, и это ужасно.	Раньше все было хорошо, нормально жили, и вот напасть!	Не известно, когда и чем это закончится. Но прогнозы пессимистичны.
ФАБРИКА	День сурка. Каждый день приходим на работу и пашем-пашем...	Всегда так было	Всегда так будет
ТИТАНИК	Спасайся кто может!!!	А как было здорово!	Ужас - ужас - ужас!!! Надежда на спасение или везение.
БАЗАР	Все носятся, орут, непонятно что делают	Все носились, оралы, непонятно что делали	Ничего не понятно, но что-то будет



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ПЕЙЗАЖ ПОСЛЕ БИТВЫ	Уныло бродим по разрухе после былого величия	А так много надежд и заветей! И деньги были...	Скорее всего здесь тихо и сдохнем, ибо податься некуда... Да и поздно уже.
МУЗЕЙ (ХРАМ)	Мы с трепетом входим сюда и стараемся говорить потише. Новички должны осознавать, в какое Великое Место попали.	Великое Наследие Прошлого	Будет то же самое, что в Сущем, поскольку вечно.

Перейдем от кинематографа к реальности. На основании личных наблюдений мы выявили несколько типичных сценариев хронотопов российских компаний. Выше в таблице мы собрали коллекцию хронотопов отечественных компаний, с которыми приходилось сталкиваться. Все названия вполне условны. Для нас было важно увидеть развертку хронотопов во времени. Честно говоря, иногда нам приходилось угадывать хронотоп через проживание времени участниками (сотрудниками компаний). В некоторых случаях мы шли обратным путем: предположив хронотоп, подтверждали его отношением ко времени. Оба варианта оказались весьма продуктивными. Остается важный вопрос, насколько компаниям удастся писать свои сценарии и жить по ним. Возможно, что автором сценария является субъект, которого нет среди

сотрудников компании с самого верха до самого низа.


Авторы будут благодарны читателям за примеры ваших наблюдений за сценариями корпоративных хронотопов. Предлагаем создавать коллекцию и обсуждать находки прямо на страницах журнала «Управление персоналом», если редакционная коллегия не будет против.

**\*Тахир Базаров,**

Доктор психологических наук,  
Профессор МГУ имени М. В.  
Ломоносова, научный руководитель  
Московской школы практической  
психологии

**\*Александр Крымов,**

кандидат психологических наук,  
преподаватель Московской школы  
практической психологии

Эксклюзивно для 

# Управление событийностью: менеджер как режиссёр



*Александр Крымов*



*Тахир Базаров*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**В** предыдущей статье<sup>1</sup> мы предложили перейти от традиционного субъект-объектного подхода в менеджменте к субъект-субъектному, т.е., рассматривать компанию в целом, отдельные группы внутри нее как сообщества, располагающие субъектностью: активностью, интересами, ценностями, компетенциями, не всегда совпадающими с целями менеджмента предприятия.

Мы предположили, что для управления ими подойдет инструментарий искусства, прежде всего театра. С нашей точки зрения, менеджер первой четверти XXI века – не только управленец, но и режиссер, организатор драматургии, событийности и смыслов происходящего.

Со-бытия – это не просто факты, а значимые эпизоды совместного бытия людей, несущие для них смыслы, которые и определяют результаты управленческой деятельности. Восприятие людьми смыслов происходящего может как обнулить усилия руководителя, так и придать неожиданную силу, казалось бы, незначительным словам и поступкам.

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю., Крымов А.А. Синдром утраты субъектности на фоне пандемии: ключ к антихрупкости. Управление персоналом. №10 (614), 2021, с. 13-22

Управление корпоративной событийностью, о котором идет речь, не следует путать с event management – услугами по организации мероприятий. Корпоративные события могут быть любыми: от производственного совещания до появления в компании кофейного уголка. Можно издать грозный приказ о недопустимости опозданий на работу – и он пройдет незамеченным, хотя лист ознакомления будет заполнен. И наоборот, удачно брошенная фраза может войти в историю и стать корпоративным мифом, а ее автор – героем. Но об этом позже.

Если вернуться к театральному опыту, достаточно вспомнить несколько простых понятий.

### Сверхзадача

Открытие и любимый инструмент К. С. Станиславского. Менеджер-режиссер должен, пусть даже интуитивно, понимать, какое сообщение он посылает людям, как оно будет воспринято, как повлияет на людей.

### Бунт на «Баунти»

*Матросы британской шхуны «Баунти» взбунтовались, высадили офицеров на шлюпку, а сами добрались до острова, где и провели остаток жизни в тяжелейших условиях. Эта*

история легла в основу романа и двух фильмов. Надо заметить, что бунт на корабле однозначно грозил смертной казнью.

Что послужило поводом? Матросов, уставших после вахты, заставляли плясать, дабы возбудить радость и веселье. Кто плясал неохотно – били плетьюми.

Эта история повторяется нередко, в том числе, у нас и в наши дни.

### История с «Нашествием»

Владельцы бизнеса – фанаты музыки и постоянные участники фестиваля «Нашествие» решили приобщить к нему своих работников численностью около 150 человек. Объявление разочаровало организаторов: откликнулись немногие. Тогда участие было объявлено обязательным, причем с намеком на санкции. В разгар лета люди, среди которых многим было за сорок, вынуждены были вместо семейного отдыха отправиться на почти никому, в общем, не

интересное, и даже раздражающее шумом и толпами мероприятие.

Сверхзадача в глазах организаторов была одной и той же: сплотить коллектив, поднять мотивацию. Однако, режиссерское решение исходило из принципа «если это нравится мне, значит, должно понравиться всем». Это классическая ошибка! Сообщение «давайте веселиться вместе» людьми воспринимается диаметрально противоположно: «мы – ваши повелители, и ваше мнение нас не интересует». Отсюда и бунт.

Вот примеры изящного решения менеджера-режиссером своей сверхзадачи.

### Накажи себя сам!

Директор завода пользовался огромным авторитетом. Он был легендарной личностью. Ему удалось вытащить предприятие из кризиса, создав прекрасную управленческую команду, куда входил и герой этой истории – Начальник одного из цехов.

Как-то раз он поразил всех, принеся в секретариат заявление на имя Директора: «В связи с грубым

нарушением производственной дисциплины прошу лишить меня 50% квартальной премии».

На заводе курение запрещено категорически. Но у Начальника цеха и его заместителя была комнатка, запирающаяся на единственный ключ. Как-то раз покурил он в своем убежище, и тут – стук в дверь. Посчитав, что стучится напарник, он открыл... и предстал перед Директором.

- Ты знаешь, что курить нельзя?

- Да, знаю.

- ВОТ ПОЙДИ И САМ СЕБЯ НАКАЖИ!

Отсюда и заявление. Оно было удовлетворено, но этот эпизод никак не повлиял на отношения наших героев.

Зато стал одной из заводских легенд, которую одному из авторов этой статьи поведали старожилы.

## Как создать великую команду

Великий советский тренер А. В. Тарасов совершил настоящий подвиг: в 1972 году хоккейная сборная СССР с разгромным счетом 7:3 победила канадских профессионалов из НХЛ. Одна из сложнейших задач, которая перед ним стояла – объединить представителей хоккейных клубов, до этого – соперников по жизни. Одним из его главных инструментов была именно передача смыслов через режиссуру событийности.

Как-то раз после неудачного матча, в результатах которого все винили друг друга, он выгнал уставшую команду на лед и заставил максимально быстро ездить по кругу<sup>2</sup>. Неожиданная команда: «Спартак, СТОЯТЬ!» Ребята с разгона грохаются об лед... «Чего разлеглись, едем!»... «Крылья, СТОЯТЬ!»... «Динамо, СТОЯТЬ!».

<sup>2</sup> Этот реальный эпизод восстановлен в биографическом фильме «Легенда №17» (режиссер Н. Лебедев)

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Неожиданно Валерий Харламов крикнул: «НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ!». На грозный вопрос тренера «Почему?» Харламов ответил: «Здесь нет Спартака, Динамо и Крыльев. Мы все – Сборная СССР!».

На этом тренировка закончилась. А наши победили канадцев.

Занимаясь режиссурой событий, очень полезно рассмотреть возможные альтернативы. Как мог поступить Директор, обнаружив члена своей команды за действительно грубым нарушением? Например, отчитать и спустить историю с рук. Мог, наоборот, объявить выговор в приказе. В первом случае, скорее всего, продолжали бы тайком покуривать. Во втором нарушились бы личные командные отношения, перейдя в жанр «я – твой начальник». Директор избрал не стандартное, зато действенное решение, которое стало легендарным.

Анатолий Тарасов мог бы произнести прочувственную речь о единстве. Вместо этого он устроил событие, которое заставило участников самим прийти к необходимым выводам. Событие, вошедшее в историю.

## Работа со смыслами: понять аудиторию

Для реализации сверхзадачи корпоративного события менеджер должен научиться, как режиссер, смотреть на сцену из зрительного зала, даже если он сам занят в одной из главных ролей. Самое важное – не что и как сказано, а как это воспримут зрители. Чувство аудитории приносит прекрасные результаты. А его отсутствие – наоборот.

## Не хотим учиться, хотим жениться<sup>3</sup>

В компании, оказывавшей финансовые услуги, работали девушки, приехавшие из маленьких городов и обученные ведению бухгалтерии. Компания приносила хорошую прибыль учредителям, но они хотели большего. Они пытались сделать из своих сотрудников аудиторов и финансовых консультантов. Для этого они по субботам проводили дополнительное обучение сотрудниц. Но, как ни странно, девушки не

<sup>3</sup> Этот случай приводит наш коллега М.А.Иванов в статье «Субъект и объект как социальные роли в управленческом и консультативном взаимодействии». Организационная психология. 2020. Т. 10. № 3. С. 50–68

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



только не были благодарны за бесплатное повышение своей профессиональной квалификации, но и стремились всячески избежать этих дополнительных занятий. Учредители пытались объяснить девушкам, что повышение их квалификации делается в первую очередь для них, но те все равно продолжали прогуливать занятия. Они приехали в Москву, чтобы выйти здесь замуж и закрепиться, чему субботние занятия никак не способствовали. Разговоры учредителей про рост заработков на них не действовали. Более того, если на них пытались нажимать, они просто меняли место работы.

### «Неудачная» лекция

В исправительно-трудовую колонию приехал один из авторов статьи, в то время – преподаватель Академии МВД, проводит занятия с офицерским составом. Лекция началась с вопроса:

– В чем ваша задача? Ответом было: «Мы – пенитенциарная система».

– Сколько лет вы этим занимаетесь? Ответы варьируются от пяти до двадцати лет.

– А что означает «пенитенциарная»?

Предложений было много. Перечислим те, которые назывались чаще всего. Наказание, исправление, воспитание, изоляция...

– Не знаю, обрадую я вас или огорчу, но это слово произошло от латинского *poenitentia*, что значит «раскаяние». Воцарилась тишина. И один участник спросил то ли себя, то ли всех остальных: «А что мы делаем, чтобы они раскаялись?»

На этом лекция и завершилась, поскольку оставшийся час участники обсуждали, что они должны сделать, чтобы обеспечить именно раскаяние, а не наказание заключенных.

Эту «несостоявшуюся» лекцию герой этой истории считает одной из своих лучших.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



## «Бунт» в колонии

На следующий день после «неудачной» лекции преподаватель обсуждал ее результаты с начальником колонии. В кабинет ворвался лейтенант: «Товарищ генерал! Кавказцы бунтуют!»

Начальник колонии вместе с преподавателем проследовали на место событий, и вот что оказалось. Доставили этап осужденных с Кавказа и направили, как положено, мыться. Те вдруг начали сопротивляться.

Преподаватель, хорошо знакомый со спецификой национальных культур, спросил, кто из заключенных старший. Разговор с ним объяснил ситуацию. Доставленные были не прочь помыться, но по традиции для старших было оскорблением раздеваться перед младшими.

Партия заключенных состояла из лиц разного возраста. Их разбили на группы старших, средних и младших, и каждую отпраздновали мыться отдельно.

На этом несостоявшийся бунт и закончился.

## Хронотоп: единство места, времени и действия

Театр начинается даже не с вешалки, а с входа в фойе. Если спектакль удачный, – через толпу соискателей «лишнего билетика». Юрий Любимов начинал спектакль о Гражданской войне в Театре на Таганке с красноармейца в роли билетера, который накалывал билеты на штык винтовки.

Здесь нам очень пригодится понятие хронотопа, по сути – единства времени, места и смыслов происходящего. Его ввел в науку наш великий культуролог и литературовед М. М. Бахтин. Другое название хронотопа – «времяместо». К сожалению, сейчас это понятие, обладающее огромным теоретическим и творческим потенциалом, используется психологами крайне редко.

Важно не только, кто что и как произнес. Огромную роль играет контекст: обстановка и время, в которых происходят события. Нахождение в определенном хронотопе определяет мироощущение и поведение человека. В хронотопах дружеской компании, курорта, прогулки вы будете иным, чем в хронотопах производственного совещания, цеха, интервью при приеме на работу. Правильное задание этого



«временеместа» может превратить простой эпизод в знаковое событие, и даже принести серьезные плоды.

### Зачёт в парке

Один из авторов этой статьи в мае, принимая зачет у студентов, залюбовался весной за окошком факультета Психологии МГУ. И предложил: «Ребята, а что мы тут сидим? Пойдем в Александровский сад!»

Зачет превратился в праздник. Не все его сдали с первого раза, но, как выяснилось на встрече через много лет, все запомнили.

То, что ученые не могут работать без кофе, знают все. Но бывает, что кофеварка, удачно размещенная режиссером на сцене, создает новые смыслы и приводит к открытиям.

### Кофе – горячее науки

В лаборатории одного американского университета царил уныние. Проходил ремонт, соседей переселили к ним, в результате чего воцарилась теснота и неразбериха, которые не могли не сказаться на работе.

Один из авторов этой статьи дал простой совет: купите кофеварку!

Кофе любят все. Установили очередность пополнения запасов. Кто-то принес пончики... Постепенно вместо дележки места между потеснившимися хозяевами и «понаехавшими» завязались разговоры у кофеварки. Естественно, о том, кто чем занимается.

Через полгода совместный коллектив двух лабораторий опубликовал потрясающие результаты.

Итак, грамотная режиссура может давать прекрасные результаты в менеджменте, а режиссерские ошибки – иметь трагические последствия. Для того, чтобы оценить действие этих принципов в вашей компании, предлагаем несложную методику. Авторы надеются, что попробовавшие ее читатели поделятся результатами.

### Методика анализа корпоративной событийности

Это простой инструмент, который позволит быстро оценить смыслы тех или иных событий для работников компании. И, возможно, даст пищу для размышлений.

**Проведите опрос сотрудников.** Выборка должна быть репрезентативной по объему и составу, обязательно охватив все подразделения компании. Лучше всего подойдут личные интервью, но в крупных предприятиях можно провести анкетирование. Оно может быть анонимным, но обязательно с указанием подразделения, в котором работает респондент.

**Всего один вопрос:** «Назовите случаи в жизни компании, которые вам запомнились». Можно ограничить время промежутком, например, за последний год, несколько лет или за период работы респондента в компании. Очень хорошо также выяснить, чем и почему запомнился тот или иной эпизод.

**Полученные результаты можно трактовать во многих направлениях.**

- **Вовлечённость.** Если работники вовлечены в корпоративную жизнь, они назовут не менее 10-15 событий. Если вовлеченность хромает - всего несколько. Важно, какие именно события назовут респонденты. Там, где люди реально вовлечены в деятельность компании, они вспомнят производственные проблемы и свершения. Иначе речь пойдет о корпоративных праздниках и скандалах.
- **Единство.** Там, где люди идентифицируют себя с компанией, они вспомнят одни и те же события общего значения, например, завершённые проекты. Если компания разделена на локальные сообщества (продавцы, производственники, снабженцы, бухгалтерия), то события будут носить «местечковый» характер, и это очень неприятный симптом.
- **Мироощущение.** Здесь важна пропорция позитивных и негативных событий, называемых респондентами. Неприятно также, если люди будут часто вспоминать скандалы и конфликты.
- **Единство смыслов.** Может оказаться, что одни и те же, часто вспоминаемые события, одними респондентами будут оцениваться позитивно, другими – негативно. Если это будет накладываться на «местечковость», стоит серьезно задуматься.
- **Отношение к менеджменту.** Очень важно, как часто вспомнят и как будут оценивать сотрудники централизованные корпоративные меры, начиная от праздников и заканчивая аттестациями, обучением, изменениями в оплате труда, например, премиальной системы. Это позволит сделать выводы о ре-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

альной эффективности мероприятий.

**P.S.**

*Сергею Мироновичу Кирову моряки подарили водолазный шлем. Осмотрев подарок, Мироныч заметил: «А где золотник?»*

*Золотник – это клапан, через который водолаз, нажимая его головой, стравливал лишний воздух, иначе рисковал всплыть на раздувшемся скафандре.*

*- А вы откуда знаете?*

*- Присматриваюсь, с улыбкой ответил Киров*

**Мораль этой статьи: давайте присматриваться!**

**\*Тахир Базаров,**

Доктор психологических наук,  
Профессор МГУ имени М. В.  
Ломоносова, научный руководитель  
Московской школы практической  
психологии

**\*Александр Крымов,**


кандидат психологических наук,  
преподаватель Московской школы  
практической психологии


Эксклюзивно для 

## Нет этой кнопки...

Искромётный и как всегда непредсказуемый Тахир Юсупович и тинро своим прожектором высветил нам новый тренд бизнеса – well being и связанные с ним в один узел процессы

С экспертом беседовал гл.редактор   
А. Гончаров

 Крупные компании повернулись к людям и начали задумываться о Well being или счастье персонала. Зачем? Это реальный поворот или это какая-то игра?

 Когда мы говорим про Well being, то мы прежде всего имеем в виду благополучие. Я не исключаю, что это тренд (назовем его гуманистическим) начинает каким-то образом возникать, хотя и возникает он из чисто прагматических соображений, а вовсе не из каких гуманистических, на мой взгляд. И он связан с прагматикой того, что люди становятся самым непредсказуемым фактором в компании. Нет этой кнопки, на которую хотелось бы нажать.



Тахир Базаров

Нет возможности вести бизнес без людей. Конечно, у некоторых «глаза загорелись» по поводу ИИ, роботов, но я думаю, что люди прекрасно отдают себе отчет, что появление калькулятора или появление компьютера, появление всех этих сетевых ресурсов, которые у нас есть сегодня и мы ими пользуемся, они много чего ускорили, но они не заменили. И становится совершенно очевидным для большинства людей, что человек – это и есть то самое незаменимое звено, а сегодня это даже не звено, а платформа, на которой стоит любая организация. И вдруг выясняется, что переход из 50-х годов прошлого столетия на идею, радикальную для корпоративного управле-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ния, состояла в том, что приоритет дается организации. Какой бы ни был замечательный специалист, организация первична в силу того, что у нее больше

да еще, кроме денег? Что же еще может быть такой внутренней ценностью, которая предлагается каждому сотруднику? И здесь мы находим очень много нового

## НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ВЕСТИ БИЗНЕС БЕЗ ЛЮДЕЙ

возможностей, чем у отдельного, даже гениального сотрудника.

*И вот сегодня, мне кажется, эта парадигма начинает меняться.*

Улица становится с двусторонним движением. Как организации важен сотрудник, точно так же сотруднику важна организация. У сотрудника появилась возможность выбирать. Причем вот этот Well being, его благополучие связано не только с материальным благополучием, это не подвергается сомнению. Понятно, что сегодня все настолько прозрачно, что каждый человек, даже начинающий сотрудник, очень точно знает, сколько стоит его труд или сколько стоит его место. И в этом смысле вопрос материального благополучия становится как бы общим местом.

Понятно, что выше или ниже этого ты не можешь предложить как работодатель. Тогда, в чем дело? Тогда мы сталкиваемся со старым парадоксом – если человек у вас работает только из-за денег, всегда найдется та компания, которая заплатит больше. А что же тог-

по сравнению с тем, что было раньше. Это возможность выбирать. Посмотрите, нематериальная мотивация – она не такая простая вещь, как может показаться.

Причем здесь грамоты и награды? Мы ведь прекрасно понимаем, что грамоты тоже чего-то стоят, их надо где-то напечатать. Все что мы делаем – материально. Вся хитрость в том, что все, чем люди обмениваются друг с другом в корпоративном управлении, всегда материально. Так что же тогда нематериально? А нематериально – это тот выбор, который делает сотрудник. Вы ему на выбор предлагаете оплату фитнеса или оплату обучения иностранному языку. И вот нематериальность состоит в том, что он может выбрать и ему за это ничего не будет.

Дальше все опять материально: мы оплатите работу тренера или преподавателя английского. Но нематериальной была только вот эта часть – человек сделал выбор. Дело даже не в том, о чем мы говорили в начале 90-х, что для людей очень важно принимать участие в управлении или иметь какую-то часть

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



акций. Это все куда-то ушло. Все прекрасно понимают, что вот эта функция собственности как право владения ничего кроме принятия решений в себе не содержит – я могу принимать решение. Все. А для сотрудников сегодня важно, как я могу принимать решения на своем уровне, какая капитализация произойдет за счет того, что я работаю в вашей

да не выпущу на поле, ты будешь сидеть на скамейке запасных все время, пока ты сам не уйдешь». А второй тренер говорит: «Знаешь, у меня с тобой что-то не складываются отношения, ты будешь играть все 90 минут на поле, пока твоя стоимость не вырастет до такой цифры, по которой я тебя продам другой команде».


## НО ПРИ ЭТОМ Я ОТСЛЕЖИВАЮ РОСТ СОБСТВЕННОЙ СТОИМОСТИ НА РЫНКЕ

компании, т. е. насколько моя стоимость на рынке вырастет. Это парадоксальная вещь.

Т. е. я работаю у вас в компании, абсолютно лоялен вам, но при этом я отслеживаю рост собственной стоимости на рынке. Означает ли это, что я ищу другие места, куда я могу уйти? Совсем нет. Это означает лишь то, что вы должны понимать как работодатель, сколько стоит этот сотрудник. И если он с вами, то это означает, что все идет правильно. Если вдруг он находит другую компанию, которая оценит эту стоимость, то тут как в футболе.

И здесь, если мы уж о футболе заговорили, встречаемся с двумя стратегиями главных тренеров. Если у главного тренера возникла проблема с игроком, то стратегия №1 состоит в том, что он ему говорит: «Знаешь что, я тебя никог-

И это вроде бы одна и та же ситуация, но две разные стратегии. И мне кажется, что вот в этом представлении о самочувствии довольно часто идет разговор о счастье – может ли счастье сотрудников быть целью организации. И могут ли счастливые компании быть более эффективными, чем несчастливые. Мне кажется, это не пустой разговор. Он начался, и мы будем наблюдать. И мне кажется, что в ближайшее время мы увидим интересные результаты.

 **Как Вы считаете, как живут топ-менеджеры в частных компаниях?**

— За всех очень сложно сказать. Мне кажется, вот это различие высококонтекстной и низкоконтекстной культур, которые рассматриваются в социальной психологии, благодаря автору Эдварду Холлу. Вопрос в чем? Когда мы говорим, что наша культура высококонтекст-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ная, мы имеем в виду, что мы живем не столько в понятийном пространстве, сколько по понятиям. И в этом ничего плохого нет, это не относится к криминальной субкультуре.

Просто многое мы понимаем из того, что видим, наблюдаем, чувствуем. И

## МОГУТ ЛИ СЧАСТЛИВЫЕ КОМПАНИИ БЫТЬ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ, ЧЕМ НЕСЧАСТЛИВЫЕ

когда Эдвард Холл стал об этом говорить, что в рамках высококонтекстной культуры, в основном он восточную культуру относил к этому типу, там происходит очень интересная вещь – я включаюсь в этот контекст через определенный опыт вхождения. У нас это называется «пропиской», обмыть первую зарплату.

Т. е. масса ритуалов, через которые человек воспринимает эту культуру, воспринимает людей, вырабатывает определенный стиль общения. И западные культуры, которые низкоконтекстные, построены совершенно по-другому. У них есть регламенты, у них есть дедлайны, четкие обязательства друг перед другом. При этом, что называется, ничего личного.

У нас очень много личного. Поэтому, когда мы наблюдаем за корпоративным управлением, что тут плохого. Подберите нам людей, которые относятся к на-

шему типу культуры. Отберите людей, у которых разделяемые с нами ценности. Т. е. ничего плохого в этом вроде бы нет. Но сам реальный процесс управления тогда строится исходя из этого взаимного понимания этими людьми друг друга, а не тех нормативов, которые приняты.

Очень часто такое наблюдают. Я думаю, что бизнес-тренеры сталкивались с тем, что в самом начале тренинга с группой топ-менеджеров договариваешься о правилах, они принимают, они даже сами предлагают, сами голосуют, а через 15 минут они их нарушают. Они нарушают, потому что есть какая-то другая целесообразность, которая является более правильной, чем правила, которые мы только что обсудили и согласовали. Решение может пересматриваться – мы же 15 минут назад принимали решение, сейчас же все поменялось. И в этом смысле очень много субъективного, так можно сказать.

Не субъектного, а именно субъективного, т. е. индивидуально интерпретируемого. Притом, что в каждый момент времени мы можем менять правила игры, рамки восприятия. И тем самым мы говорим, что это потому, что мы эластичные, мы меняемся вместе с тем, что тут происходит. И вот такое отноше-


ние к общим нормам – мне кажется, это такая характеристика скорее ментальности нежели корпоративной культуры. И особенно мы это видим, когда компании пытаются внедрять, и некоторые успешно, западные подходы, методы, технологии.

И самое интересно, что мы наблюдаем последние полтора-два года в связи с удаленкой и дистанционным форматом управления, хотя я это изучал вместе с коллегами еще 10 лет назад, потому что понимали, что страна у нас очень большая, хотим мы или не хотим, нам придется дистанционные форматы осваивать. Но я тут обнаружил, что произошла ошибка между высококонтекстной культурой людей, которые собрались вокруг компьютеров по всему миру, и низкоконтекстным подходом самого дистанционного общения.

Лекции невозможно читать в традиционном варианте, потому что там другой контекст. Ты в офлайне, читая лекцию, не то что много воды, как говорят, используешь. Нет. У тебя другая стилистика и другой контекст того, о чем ты говоришь. И дело не в том, что ты непосредственно видишь студентов, а они видят тебя, ты можешь прохаживаться и это тоже влияет на аудиторию. Нет, там нет такой потребности в том, чтобы определить и понять. Там нет потребности очень глубокого погружения в содержание и удержания этого содержания в течение всего этого времени. Мне

коллеги говорили, да я и сам наблюдал, что тот образ офлайн-лекции, который у тебя в голове 2 года назад, и ты приступаешь к лекции в онлайн, то все, что ты планировал сказать за полтора часа лекции, в онлайн произносится за 15 минут. Все. У тебя больше ничего нет. А как же это помещалось в полтора часа в офлайн? И вот задаются коллеги вопросом, мы начинаем это обсуждать, потому что низкоконтекстная культура онлайн предполагает выстраивание этих понятий – быть очень точным в содержании, в разворачивании этого содержания и еще научиться иначе строить интерактивность, когда вот в это взаимодействие с тобой включатся все 50 студентов, сидящие в этой виртуальной аудитории.

Я бы вот на это больше обратил внимание. Движемся ли мы в эту сторону? У меня такое впечатление, что хотим. Т. е. у многих есть такие намерения. Но при этом все прекрасно помнят, что благи ми намерениями вымощена дорога в ад. Осталось дожидаться каких-то таких серьезных поступков, которые привели бы к формализованному, согласованному и осознаваемому всеми регламенту и правилам взаимодействия в сфере корпоративного управления.

 **Вот эта тема субординации, почитания существует в частных компаниях?**

— Конечно. Все зависит от типа культуры, которая возвращается в той или



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

иной компании. Если это семейная, то, конечно, чинопочитание первого лица как основателя, как уважаемого человека, безусловно, есть. И от него уже идут лучи славы к тем, которые ближе к телу. И вот те, которые ближе к телу, становятся очень важными фигурами, между которыми может быть и конкуренция за доступ к телу.

Если это бюрократическая организация, то в общем начальник – он и есть начальник. Его надо уважать и выполнять его приказы. Ничего личного.

Начальник рассказывает анекдот – все смеются, кроме одного. К нему поворачиваются и говорят: «Иванов, ты чего не смеешься?» - «А чего мне смеяться, если я завтра увольняюсь?»

Единственное, что каждый старается не то, чтобы достичь общей цели. Каждый старается сделать так, чтобы не подвергнуться какому-нибудь наказанию. Вот и вся моя забота – сделать так, чтобы меня не наказали, и я не остался крайним.

В предпринимательской культуре все немножко по-другому, потому что первое лицо все-таки отличается от всех остальных и тем, что он собственник, он может принимать решения, и тем, что он вообще создал этот бизнес, и за ним есть такой шлейф тайн и секретов, как это у него получилось.

Есть старый анекдот, когда миллиардера просят откровенно рассказать о причинах его успеха. Он отвечает: «Я готов рассказать обо все абсолютно откровенно, только не спрашивайте, как я заработал первый миллион».

Но тут, безусловно, выстраивается нормальная конкуренция внутри. И когда они говорят, что Well being, то они имеют в виду, что все же справедливо – кто первый встал, того и тапки. Все в рамках приличий и договоренностей.

Но для многих то, о чем Вы говорите, такая партнёрская, партиципативная культура является привлекательной. Тогда кто здесь лидер, что за отношения к этому лидеру? Почему он может себе позволить ходить без охраны, ходить без «короны», в чем тут дело. Потому что он драматург. Все остальные актеры. И он ведет себя драматургически, он может любую роль из этих сыграть. Он может показать, как она играется. И самое важное, что он кайфует от того, что спектакль происходит. Он кайфует не от того, что ему аплодируют, это пройденный этап. Он кайфует от того, что show must do on.

**\*Тахир Базаров, Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии**

Эксклюзивно для 

# ЛИДЕРСТВО

– это умение играть  
без остановки

**С**егодня лидерские качества особо нужны в бизнесе. «Посмотрите даже на детей – и у них в группах уже ярко видны лидерские качества», – говорит Тахир Базаров.

В своих лекциях он подчеркивает: «Лидерство – это умение играть без остановки». Смотря матч по футболу «я вдруг увидел, что действительно классная команда – это когда каждый из футболистов не останавливается, чтобы взять мяч. Он движется в своем направлении и по пути берет мяч. Это меня поразило. Мне показалось, что это хорошая метафора для понимания



*Тахир Базаров*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



того, кто такой лидер. Он тоже не останавливается, а умудряется в своем движении понять несколько вещей».

Лидер, по мнению Тахира Юсуповича, должен соединить «три в одном»:

- понимание того, что происходит
- от лидера ждут прогноза: а как ситуация будет разворачиваться
- от лидера ожидается умение управлять самой ситуацией.

«А для этого нужно играть без остановки».

Когда собирается группа людей – всегда появляется лидер, «но не всегда можно это персонафицировать». Т. Базаров выделил несколько типов лидерства: «Есть инструментальный лидер, а есть эмоциональный лидер, а потом в какой-то момент мы видим, что вырастает организационный лидер, тот, кто эту дорожную карту движения вдруг делает ясной и прозрачной для участников».



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



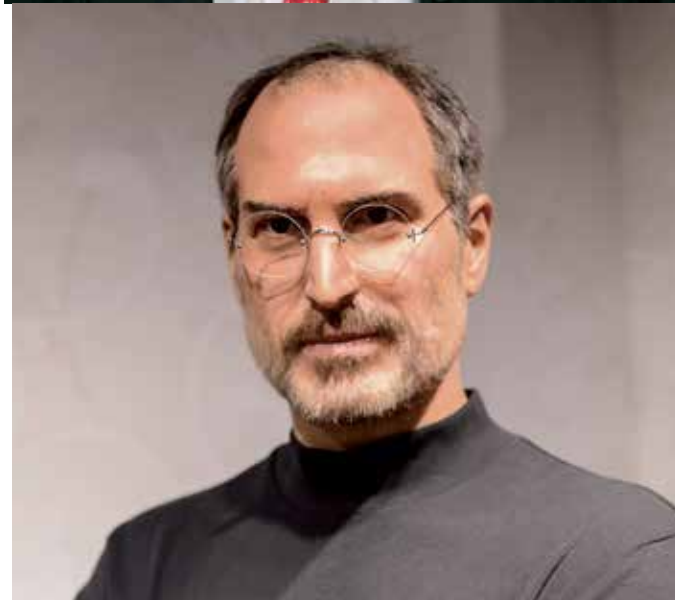
## МАНГУСТ ВСЕГДА ГОТОВ КО ВСТРЕЧЕ С КОБРОЙ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для



 Эксклюзивное интервью для



 Эксклюзивное интервью для



 Эксклюзивное интервью для

Эти форматы уже виды у детей в детском саду: они сами распределяют роли в своем коллективе. Если родители, видя способности ребенка, помогут ему с выбором сути, то этот ребенок может стать блестящим химиком или поэтом, т. е. здесь будет «лидерство как первенство и стремление к первенству» и «такому человеку совершенно не нужно, чтобы кто-то был рядом, никого не надо организовывать. Но чаще всего, говоря про лидерство, мы имеем в виду групповой феномен, в котором человек получает от группы полномочия вести эту группу за собой», – отмечает спикер.

Тахир Юсупович выделил основные способы успешного лидерства в коллективе: «Представьте, что нам нужно переместить из пункта А в пункт Б  $n$ -количество кирпичей. Что мы делаем? Первое. Мы становимся в цепочку и перемещаем. Второе – каждый берет какое-то количество кирпичей и переносит. Третье – мы все вместе сложили кирпичи в тележку, все вместе ее переместили и все вместе из этой тележки выгрузили. Был описан еще и четвертый тип – совместнотворческая деятельность. То есть, когда мы становимся в цепочку, мы совместно действуем, но последовательно».

Т. Базаров в интервью говорит о том, что управление и лидерство связаны. «Управление – это представление о стратегических целях, какие технологии можно использовать, планирование, организация, мотивация, контроль. А лидерство – это чисто человеческий аспект влияния».

В сегодняшнее время «возникает потребность в особых способностях людей, которые позволяют им работать в условиях неопределенности». И нужно изменить не только свое поведение, но и восприятие ситуации. Т. Базаров проводит аналогию с двумя зверьками: хамелеоном и мангустом. Оказывается, эти животные ведут себя как лидеры: хамелеон подстраивается под постоянно изменяющиеся обстоятельства, а мангуст всегда готов ко встрече с коброй. «Кобра этого не знает, а для мангуста – это ситуация выигрыша. И он делает ее практически реализованной задолго до самой встречи», – говорит Тахир Юсупович.

Но лидер не всегда может победить, и многие лидеры извлекают из ошибок опыт, но спикер говорит, что «сегодня важнее извлекать уроки из побед» – усилизация успеха.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Т. Базаров дает ответ на давно задаваемый всеми вопросы: можно ли развить лидерство во взрослой жизни или же это врожденное качество. И всякий ли харизматичный человек может стать лидером? Спикер подчеркивает, что тут не так все просто: «Этим словом с древних времен называли то, что не поддается простому и разумному объяснению. Конечно, продолжают поиски природных данных, которые объясняют феномен лидерства. Но нужно отдавать себе отчет в том, что какие-то способности можно развить в зрелом возрасте, а какие-то довольно сложно развить. Нельзя обойти стороной и коммуникативные способности лидера. Несмотря на обширный арсенал современных средств – тренинги делового общения, ораторское искусство и актерское мастерство, по-видимому, мы опять имеем дело с задатками, которые проявляются и могут быть сформированы тоже в очень раннем детстве.

Лидерство – это то, что обретается через взаимодействие с другими людьми. При этом не сам человек должен сказать, что он лидер. Последователи должны признать в нем лидера».

По мнению спикера, лидер «где-то драматург, где-то режиссер, где-то фасилитатор. Он мягко умеет обеспечивать это. Лидер не strong man, такой серьезный человек, к которому не подступиться – нет».

Спикер приводит пример, когда студенты и магистранты курса «Лидерство» двигаются по условным ступеням от врожденных качеств к политическому лидерству. «Самое интересное, что среди качеств, которое другие заметили в этом человеке очень много тех, которые на старте он описал как свои врожденные», – рассказывает Тахир Юсупович.

Также в интервью Т. Базаров дает ответ на вопрос, который уже давно интересует психологов: Кто более успешен в лидерстве: женщины или мужчины? «Я не исключаю, что та тенденция, которая складывается, она связана с тем, что интуитивные решения легче даются женщинам-лидерам. Лидеры-женщины в этом смысле более чувствительны».

«Оно меня съест или я его съем?» — это два вопроса, с помощью которых Тахир Юсупович рассказывает о разнице между мужской и женской стратегиями. первый вопрос женский, а второй мужской. И в этом смысле побеждает именно женский. Мне надо быть готовым к тому, чтобы оно меня не съело. Неважно съем ли я его. Важно, чтобы оно меня не съело». И эту способность мужчинам надо специально развивать, что они «делают, доказывая, что они это умеют делать».

По мнению спикера лидера от нелидера отличает следующее: «Для нелидера жизнь – это судьба, а для лидера жизнь – это собственный проект, который он инициирует, реализует, набивает шишки, извлекает уроки и усиливает свой успех».

**Трудно ли быть лидером?**

«Трудно ли это – не знаю. Я спрашиваю у лидеров, они спрашивают трудно ли мне дышать. Я отвечаю, что нет. Так вот и мы не замечаем».

**\*Тахир Базаров,**  
Доктор психологических наук,  
Профессор МГУ имени М. В.  
Ломоносова, научный руководитель  
Московской школы практической  
психологии

\* Автор обзора Ольга Сагун  
по материалам интервью:



<https://scientificrussia.ru/articles/hameleon-mangust-i-drugielidery-intervu-s-professorom-t-u-bazarovym>

Эксклюзивно для 



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чем в восприятии человека характеризуется неопределенность ситуации? Во-первых, тем, что привычные схемы действий не работают и отсюда возникает ощущение потери контроля. Во-вторых, неопределенность связана с невозможностью реализовывать долгосрочное планирование и формировать устойчивую картину будущего.

Мы провели эксперимент. На экране людям показывали красные и черные игральные карты, которые чередовались в определенном порядке. Так демонстрировались 20 рядов карт, среди которых были как собранные с помощью определенной закономерности, так и составленные в случайном порядке. Аудитория тоже была неравномерной: часть испытуемых можно было отнести скорее к рассуждающим, рационально мыслящим людям, другую часть — к тяготеющим к интуитивному, эмоциональному полюсу.

Позвольте задать вам вопрос, кто из них лучше сможет предсказать последовательность карт, основанную на определенной закономерности, и ту, что составлена в случайном порядке. Большинство голосовало за то, что логически мыслящие люди будут лучше предсказывать закономерные ряды, а «интуитивным» будет под силу угадать карты в случайных рядах.

Но на практике эксперимент демонстрировал, что случайные ряды или ситуацию неопределенности предсказать не может никто — ни рационально мыслящие, ни интуитивно настроенные люди. Это просто не поддается возможностям человеческой психики: у нас нет инструмента, позволяющего нам предсказывать случайность. Практическая часть эксперимента также продемонстрировала, что закономерные ряды лучше предсказывают «интуитивные» люди. Возможно, интуиция нам и дана для того, чтобы лучше схватывать закономерности. И в этом заключается парадокс человеческого сознания и психики.

Означает ли это, что нам суждено «плыть по течению»? Невозможность прогнозирования (сравните прогнозы по поводу 2021 года, сделанные 10-15 лет назад, с той реальностью, в которой мы живем) не оставляет нам других шансов? Спорный вопрос. Пока понятно, что на смену планированию будущего приходит готовность к грядущему. Что это значит? ты работаешь не из прошлого, ты конструируешь образ будущего. Это не планирование будущего, потому что его нет. И может быть много разных будущих. Это готовность к грядущему.

Готовность к грядущему — во многом психологическая характеристика человека: это принятие себя, развитие своих способностей и мотивация принять то, что произойдет. Кроме того, готовность к грядущему — это еще и умение расстаться с ожиданиями и планами, намеченными ранее. Это гибкость перестройки своей внутренней картины мира в связи с меняющимися условиями.

*Махир Базаров,*  
Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени  
М. В. Ломоносова, научный руководитель  
Московской школы практической психологии



Г. ПО 5.1  
И ФРОНТ.У  
взлет  
ОДОМ КРИ  
ОДОМ И ВТ  
1.44 ПО



# Былое





# Суцце





# ГРЯДУЩЕЕ

