

ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА И ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

А.И. ПРИГОЖИН

Деловая макрокультура: методы развития

В первой статье на эту тему (“ОНС” 2016, № 6) кратко изложена методология преобразования *организационной* культуры в современном российском бизнесе. Во второй статье рассматриваются процессы и средства изменений деловой культуры страны: некоторые предубеждения, сложившиеся вокруг этой темы; парадоксы “особого пути” России; методы диагностики деловой культуры; основные внутринациональные и внешние факторы и способы активной модернизации деловой культуры России. Развивается концепция натуральной социологии как аналитики видимых фактов. Также показано, что культура вообще и деловая в частности проявляется не столько в ценностях и убеждениях, сколько в практической деятельности.

Ключевые слова: ценности, убеждения, поведенческие нормы, организационная культура, деловая культура, ценностная деятельность, идеология, “особый путь”, натуральная социология, социальная диагностика.

В первой статье на эту тему (“ОНС” № 6, 2016 г.) я пытался предложить методологию преобразования *организационной* культуры в современном российском бизнесе. Здесь рассматриваю процессы, характерные для деловой культуры страны, а также средства их изменений.

Сначала — основные понятия. Будем считать ценностями такие *представления о совершенстве* значимых элементов бытия, которыми *деятельностно* руководствуются их носители. Значимыми элементами бытия в деловой культуре бывают какие-либо признаки коммерческих отношений, достижений на рынке, способов управленческого поведения, командных качеств, той или иной постановки бизнеса, его продукции и проч.

Сообразуясь с конкретными обстоятельствами среды пребывания и деятельности, ценности переходят в *убеждения* о возможностях и способах следования им в конкретных обстоятельствах. Сложившиеся таким образом убеждения переходят в *поведенческие нормы*, то есть стереотипные образцы поведения. Поведенческие нормы и есть реально *действующая культура*, воспринимаемая наблюдателем эмпирически или исследовательски. Ценности, убеждения и поведенческие нормы взаимосвязаны, но содержательно могут существенно различаться. Так что *культура проявляется не столько в сознании, сколько в фактах деятельности*. Скажем, здоровье — ментально довольно высокая ценность у большинства людей, но поведенчески следит за ним лишь меньшинство. Немало известных либералов, получив власть, действуют сугубо

Пригожин Аркадий Ильич — доктор философских наук, профессор, руководитель Школы консультантов по управлению Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. Адрес. Москва, 119571, просп. Вернадского, 82. E-mail: smc@ranepa.ru

авторитарно и даже диктаторски. В обоих примерах следование ценностям сталкивается с субъективными и объективными трудностями. Некоторые их носители на уровне убеждений приходили к выводу о невозможности, нецелесообразности их применения на практике (дескать, долго, напряженно, рискованно и т.п.).

Понятие “культура” многозначно. Оно вполне применимо к неограниченному множеству сфер и видов деятельности. Фактически речь идет о *культуре “родительного надежда”*: культура отношений, культура труда, культура речи, культура мышления, помещений, управления, переговоров, чтения, питания, делопроизводства, целеполагания и т.д., и т.п. Одно входит в другое, как частное в общее. Или же рядоположены, как соседствующие. Но всегда подразумевается мера совершенства чего-то. Деловая культура, то есть культура ведения дел — совместна. Она высока или ущербна в том смысле, в каком участники ведения дел увеличивают или уменьшают коммерческое благо друг друга (прямо или косвенно), включая общее благо. Поэтому деловая культура охватывает разновидности “частных” культур всех уровней дробности, если они вовлечены в ведение дел. Содержание последнего термина привожу как интуитивно ясное, дабы не уйти в беспредельную цепь уточнений.

Некоторые предубеждения

Нет смысла доказывать общепринятое: изменение части невозможно без изменения целого. Да, деловая культура страны чрезвычайно зависит от качества общества и государства, от законодательства и правоприменения, от общей культуры населения. То, что мы называем деловым климатом, есть прежде всего состояние социальных институтов. Но не только! Часть формируется целым, но способна воздействовать на него и изменять. Как извержения вулканов повышают температуру на планете, так и в социуме — активные меньшинства вводят во всеобщий обиход непривычные ценности, убеждения, поведенческие нормы. В академическом журнале стоит упомянуть замечательный успех Диссернета: горстка приверженцев высокой научной культуры сильно потеснила субкультуру покупных диссертаций, уже было ставшую доминирующей.

Итак, откажемся от *первого* предубеждения, что культура, в том числе деловая, целиком определяется внешними условиями. Не целиком. У нее есть относительная самостоятельность и свой потенциал влияния на эти условия. *Второе* предубеждение: деловую культуру надо рассматривать как данность и учитывать как местную константу при оценке рисков, ведении переговоров, мотивации работников, планировании инвестиций и проч. Иначе говоря, недостатки конкретной деловой культуры — суть внешние ограничения для предпринимателей, экономических ведомств, дипломатии. Надо лишь диагностировать национальную культуру (обычно по Р. Инглхарту или Г. Хофстеду) и следить за изменениями по набору таких диагностических признаков, как дистанция власти между управляющими и управляемыми, стремление к самовыражению, самореализации, личной ответственности за свою судьбу и т.д. (см., например, [Аузан, Архангельский, Лунгин, Найшуль 2011]). Вот доминирующая точка зрения из их работы: «Мы исходим из того, что ценности (согласно Инглхарту) — это *редкости*, они “здравы и трезвы” и не конструируются идеологами, а возникают сами, в ответ на массовый запрос, на ощущение дефицита чего-то жизненно необходимого». Не отрицая этого тезиса, подчеркну, что это единственный способ эволюции данной сферы. Ценности могут быть конструируемы в идеологию и предлагаться сообществу. Культура может меняться и таким образом.

Третье предубеждение. Принято иметь в виду деловую культуру вообще — американскую, российскую, немецкую и т.д. Она считается общенациональной. Однако вернее оперировать категориями субкультур и даже ценностных типов предпринимателей и руководителей. То есть в лоне одной деловой культуры обнаруживаются ценностно-поведенческие границы между субкультурами. Эти границы выделяются не только по толстоструктурным признакам (регион, отрасль, масштаб бизнеса), но и по

тонкоструктурным (ценностные ориентации, кругозор, связи с зарубежными партнерами). Роли разных категорий носителей той или иной субкультуры могут усиливаться, становиться ведущими вплоть до культурного новаторства. Как, впрочем, усиливаться и с обратным вектором — до ретроградных и криминальных ролей некоторых групп. Это важно сознавать для поиска и формирования социальной базы изменений.

Теперь определим разницу между развитием оргкультуры и макрокультуры бизнеса. Очевидно, что персональный состав организаций зависит от их руководителей, хотя состояние рынка труда задает ограничения в поиске и наборе требуемых сотрудников. Иногда на этом рынке возникает острый дефицит нужных кадров. Сейчас, например, трудно найти генеральных и коммерческих директоров, квалифицированных маркетологов. Да и с набором рабочих нелегко, если иметь в виду не только принадлежность к профессии, но и внутреннюю их мотивацию, трудовые качества. Носителем деловой макрокультуры, так или иначе, является население страны, которое не заменишь, не уволишь. Правда, глобализация тут внесла новшество: в фокусе конкуренции наций оказывается человеческий капитал. Его можно выращивать в своей среде, но можно и привлечь с глобального рынка, то есть из других стран. Появляется какое-то сходство в формировании персонала организаций и трудового населения стран. Последнее тоже можно менять сознательно, пусть и не столь оперативно. Власти одних государств создают конкурентные преимущества для социально, экономически и интеллектуально активных людей. Власти других не только равнодушны к потере таковых, но, похоже, испытывают облегчение при их отъезде за рубеж (как сейчас в России). Между тем именно в этом контингенте следует предполагать большинство естественных носителей тех ценностей, которые позволили передовым странам стать передовыми.

Еще вот что: меняется класс предпринимателей, а с ним и корпус руководителей. Период первоначального накопления капитала в основном заканчивается¹. Бизнес набрался опыта, прошел через бизнес-школы, тренинги, кризисы. Немало российских предпринимателей, менеджеров обзавелись партнерами за рубежом. Кроме того, приходит второе поколение глав компаний и членов управленческих команд. Зреет их классовое самосознание. Они понимают, что время простой и грубой организации бизнеса прошло и настала необходимость его тонкой настройки. Жесткий материализм их мышления замещается пониманием, что главные факторы успеха находятся не столько в технологиях и финансовых схемах, сколько в невидимых структурах сознания. Свидетельствую по собственному опыту консультанта по управлению: спрос на разработку идеологии бизнеса растет темпами, опережающими качественное предложение.

Как бы то ни было, обращение к ценностным основаниям своей деятельности, к их пересмотру уже происходит. Бизнес погружается в социокультурную рефлексию быстрее и глубже среднего соотечественника, массового электората, и он нуждается в помощи. Прежде всего — методической. Однако здесь следует сначала осмыслить важную культурологическую проблему. Ее приходится решать едва ли не каждой крупной нации, втягивающейся в процесс модернизации.

“Особый путь”. Куда?

У нас в Отечестве постоянно обсуждается тема исключительности российской цивилизации и специфики государственного и организационного управления. Это не только философия, идеология. Отсюда вытекают и некоторые схемы, выводы по поводу так называемой русской модели управления (РМУ) [Русская... 2014]. Иначе говоря, это многоуровневое учение. В суждениях некоторых руководителей, экспертов оно проявляется как на ценностном уровне, так и на практике. В этом учении,

¹ Впрочем, очередной масштабный передел крупной собственности, наверное, предстоит со сменой власти. Такова природа олигархата: он формирует властную группировку или формируется ею.

действительно, есть привлекательные тезисы, но еще больше вопросов, остающихся без ответа.

Начнем с цивилизационных ценностей. Сторонники российской особенности утверждают, что в отличие от других народов императивы России таковы: духовное выше материального, справедливость выше закона, общее выше личного, будущее важнее настоящего. А в целом, эти качества образуют “цивилизацию совести”, которая именно для России и характерна (см., например, [Ильин 2009; Прохоров 2002]). К сожалению, на вопрос: “где вы это увидели?” ответы бывают крайне неопределенными, даже туманными. И в конце концов сводится все к должному: надо, чтобы так было. Как же достичь подобного состояния? В ответ опять немало общих пожеланий, столь же абстрактных.

Перейдем к управлению организациями. Здесь опять встречаются идеи вроде: “руководитель — отец коллектива”, вместо подчинения руководителю — “послушание сотрудников”. Как конкретно эти семейные отношения можно внедрить в бизнес — не понятно и самим авторам данных идей, точнее, желаний. Но вот исследователи, эксперты называют вполне реальные черты РМУ. Они почерпнуты не из мечтаний и идеологии, а из наблюдений за практикой наших организаций. Не воображаемые черты, а фактически присущие нашему бизнесу. Рассмотрим их.

Во-первых, чаще всего и одобрительно подчеркивается склонность и умение наших людей к **мобилизационным** способам решений назревших задач. Дескать, долго запрягаем, зато быстро едем. Откладываем, затягиваем важные дела, а подходит срок, наступает острая необходимость, и мы дружно напрягаемся, за краткий рывок совершая запланированное. Методично и постепенно не получается, а разовым напором — вполне. К концу месяца, квартала, года, к проверке, юбилею, под угрозой наказаний, убытков и т.д. В Советском Союзе подобное называлось “штурмовщиной” и очень осуждалось, разоблачалось как деловой порок. Почему? Быстро — хорошо не бывает. Все знали: хоть ботинки, хоть трактор, выпущенные в последних числах месяца или года, лучше не покупать: слишком высок процент брака. Кроме того, одна работа делается за счет других, которые забрасываются или совершаются с недоделками. Да и разорительно — перерасход материалов, средств. Ведь считать их в такой спешке не получается. Наконец, авралы стрессогенны. Нервное перенапряжение приводит к конфликтам и болезням, к недовольствам и уходам ценных сотрудников. Поэтому мыслящие руководители стремятся избавиться от мобилизационности, наладить системную, планомерную работу своих организаций.

Другая особенность управления в российских организациях — **неразвитость формализованного порядка**, желание строить отношения и процессы на неформальной основе, скорее на взаимопонимании, чем на официальных обязательствах, “почеловечески”, а не по правилам. Что это значит практически? Командность необходима бизнесу, а без доброжелательной обстановки, доверия, свободных контактов по горизонтали, диагонали, вертикали командность не получается или же оказывается ущербной. Но она тем более ущербна при нарушении технологий, законов, инструкций, смешения служебных функций, безответственности и т.п. Эти последние обязательно формализуются. Иначе организация похожа на тело без скелета. У нас действительно мало ценится формализованный порядок. Иногда в силу упомянутых выше склонностей, но также из-за его собственных недостатков: порядок устаревает, но его вовремя не обновляют; он составляется слишком мелко и громоздко, не оставляет возможности для разумного маневра, инициативности; он “затачивается” под индивидуальность конкретных руководителей, а не на пользу дела и т.д. Разве перечисленные и другие ошибки в упорядочивании труда отменяют, обесценивают сам принцип формализации оргпорядка? Напротив. Наши предприниматели, руководители осваивают (и успешно) управление по правилам, процессам, целям, не упуская одновременно развитие организационной культуры, человеческих отношений.

Называется еще одна особенность — **коллективизм** наших людей, стремление к совместному обсуждению деловых проблем и задач, развитая взаимопомощь, поддержка друг друга. Такое, конечно, случается, хотя исследования показывают **преобладание взаимной отчужденности и конфликтности** в нашем обществе. В Южной Корее, Японии коллективизм гораздо сильнее. Скажем, пожизненного найма у нас нет. Пенсии от работодателей — скорее исключения. Даже социальные пакеты — редкость.

Исследователи, консультанты, бизнес-тренеры отмечают и недостатки характерного для нас стиля руководства. Среди них **репрессивное управление**, пожалуй, на первом месте: наказаний намного больше, чем поощрений. Далее идет директивность руководства, его неприязнь к самоорганизации в подразделениях и на рабочих местах. И в целом — большая дистанция между управляющими и управляемыми. В результате “верхи” недополучают ценную информацию снизу, а “низы” плохо понимают цели и приоритеты главного начальства. В этом же ряду упоминается **низкая взаимная обязательность** между сотрудниками: обещание что-то сделать нередко оказывается просто способом завершить нежелательный разговор без намерения выполнить обещанное на самом деле.

Перечисление присущих нам особенностей можно продолжить, но я хочу обозначить тут серьезный вопрос. Дело в том, что по политкорректным соображениям сегодня принято говорить о различиях в культурах не в терминах “выше — ниже”, а в терминах “одна и другая”. Они будто бы просто разные, но одинаково ценные. Насколько верен и полезен такой подход? Ведь речь идет не о фольклоре, языке, живописи, бытовых ритуалах или кухне. Здесь мы обращаемся к корням успеха современного бизнеса, а значит, к экономике стран, благополучия народов. Перерасход ресурсов, низкая производительность, плохое качество жизни во многом вызваны неграмотным управлением. Как следствие — способная и активная часть населения перетекает в более развитые в управленческом отношении страны, обескровливая свою собственную.

Выражаясь прямее, подчеркну: так называемая РМУ включает признаки отсталости нашей деловой культуры — то, что необходимо преодолевать. Недостатки неизбежны у любых народов. Пусть о них говорят тамошние специалисты. Мы обязаны говорить о своих. Иначе закоснеем, увязнем в заблуждениях и даже самолюбовании. Да и причем тут “модель”? Этот специальный термин означает уменьшенную, упрощенную копию какого-то объекта, целостно отражающую основные его свойства. Никакого целостного моделируемого содержания в РМУ нет. Слово “модель” здесь — как фигура умной речи. И также неуместна, как любование своими пороками. Не стоит засорять подобными “моделями” управленческое мышление.

Макрокультурные сдвиги

Еще раз поговорим о социальной бедности. То есть об отсутствии или слабости некоторых институтов, традиций, ценностных ориентаций, дальних целей и т.д.

У нашей страны отсутствует стратегия. Она законодательно требуется от регионов, городов, предприятий, но не от государства. Поэтому действует краткое планирование, а в нем преобладают **вынужденные цели** — те, от которых уйти невозможно, они заданы обстоятельствами: ведь нельзя не строить жилье и дороги, не ремонтировать связь и больницы... Столь малая озабоченность будущим страны вносит большую неопределенность в цивилизационный выбор России, порождает иллюзию исключительности нашего общества (см. выше).

Если кратко обратиться к историософским основаниям цивилизационного самоопределения, то приходится признать, что на Земле есть только один тип успешной цивилизации — европейский, который распространился и на Северную Америку, Австралию, Новую Зеландию, Японию, Тайвань, Южную Корею, Сингапур, ряд стран Латинской Америки. Именно там самое высокое качество жизни. Каковы ценностные

основы европейской, а ныне уже и мировой цивилизации? Это законность², гражданский контроль над государством, личное благополучие граждан и их солидарность. Главная движущая сила этой цивилизации — всемирно-исторический закон постоянно растущих материальных, социальных, психологических и духовных потребностей человека. На их удовлетворение направлена деятельность государств, бизнеса, гражданских организаций, семей. По-видимому, человечество обречено базироваться на экономике растущего и разнообразного потребления.

У этой идеологии есть издержки и пороки. Главные из них — гедонизм, потребительство, изнуряющее соперничество, алчность, финансовые пузыри и проч. Но тут можно перефразировать и известное высказывание У. Черчилля о демократии: эта идеология крайне несовершенна, но остальные — хуже. Да и какие остальные? Коммунистическая идеология соблазнила многих, на деле же пришла и ушла катастрофично. Исламская веками не выходит из внутреннего и внешнего джихада, истребляя своих и чужих. Не знаю, претендует ли буддизм на создание своего типа цивилизации. Да и вряд ли создание цивилизаций — религиозное дело. По крайней мере, в европейской мировой цивилизации уживаются многие вероучения, если они агрессивно не противостоят ее идеологии.

Безусловно, мечтать, писать о лучших общественных формациях люди будут всегда. Ведь упомянутые пороки европеизма остаются и уязвляют совесть. Но есть неумолимый ход вещей, и все народы преуспевают лишь в той мере, в какой они осваивают европейские ценности. Достойно сожаления, что человечество движется к такому единообразию. В то же время оно столь широко, что в нем достаточно много внутреннего разнообразия и его становится больше. Вплоть до контркультурных: “исламский банкинг”, “православный маркетинг”, артели и т.д.

Итак, история идет по европейской дороге. Россия вновь попыталась свернуть с нее и попала на топкое бездорожье. Конечно же, опять предстоит возврат — тяжелый, болезненный. И это случится, когда Россию возглавит цивилизационное лидерство (индивидуальное или коллективное). Сильный лидер не тот, кто потакает профанному разуму масс, примитивному мышлению, инстинктам большинства, распаляет его негативные страсти. Напротив, подлинный лидер — тот, кто способен пойти против популярных стереотипов, убедить электорат в необходимости новых, непривычных ориентаций, целей. Он может распространять компетентный разум, просвещать и выводить общество на более перспективную орбиту развития. Не развращать этос, а обогащать его.

Раз возвращение в Европу неизбежно, надо его готовить уже сейчас. В частности, при всей зависимости деловой культуры от государственного управления, состояния экономики, массового сознания она имеет и собственную логику развития и поэтому представляет собой относительно самостоятельный объект исследований и воздействия. Как же улучшить и ускорить процесс трансформации деловой культуры России?

Диагностика

Прежде всего следует оценить исходное состояние этой сферы, провести диагностику современной культуры России. Вспомним различие между *опросной* и *натуральной социологиями*, которое вводилось в первой статье на эту тему [Пригожин 2016]. Как аналитика видимых фактов натурсоциология пока не развита. Ее зачатки появляются разве что в публицистике и теоретической социологии. Там наблюдатели формулируют свои обобщения индуктивно: замечая, вспоминая какие-то яркие факты, эпизоды, признаки, которые авторы считают характерными для данного социума,

² Законность понимается в единстве восьми составляющих: взаимнезависимое трехвластие; высокое качество законодательства, а также правоприменения; равенство всех перед законом; развитый сектор самодетельности граждан; независимые СМИ; выборы, которые не сводятся к голосованию; развитое правосознание общества.

сообщества, региона и др. Пора эти факты снабжать научной атрибуцией: оценивать их репрезентативность, устанавливать их достоверность, принципы выборки, выявлять причинно-следственные связи и т.д. Не надо никаких противопоставлений опросной и натуральной социологий — они должны дополнять одна другую. Упор на вторую я делаю просто в силу ее неразвитости. У каждой из них есть свои возможности, как, впрочем, и ограничения. Это ясно. Но не ясны индикаторы диагностики: по какого рода признакам оценивать состояние деловой культуры? Ведь если мы не хотим ограничиться одними исследованиями, а намерены перейти к способам воздействия на объект, то есть к реальным изменениям, то проблемные точки этого объекта нужно определить еще на стадии диагностики.

Поиск подобных индикаторов, как известно, предпринял голландец Г. Хофстеде. Его коллектив еще в 1970-х гг. занялся сравнительным исследованием национальных культур по следующим признакам: дистанция власти (большая — малая); индивидуализм — коллективизм, сильное — слабое избегание неопределенности; маскулинность — фемининность. Потом добавились уточнения: ориентация на дальние цели, терпимость, напористость, гендерное равенство, достижительность. Все это оценивалось по степени выраженности. Получилось замечательное глобально-культурологическое сравнение народов и даже континентов. Но что из этого следует? Как практически воспользоваться результатами таких исследований? Наверное, можно обратиться к разным народам с призывом развивать в себе одни качества и преодолевать другие. Советовать политикам и деловым людям одной страны учитывать эти характеристики в общении с партнерами из других стран. Только разве дипломат или предприниматель в переговорах за рубежом, в международных организациях взаимодействует напрямую со всем народом другой страны, нацией как целым? Как правило — нет.

Вернемся теперь к теоретико-методологическим предубеждениям, перечисленным в начале статьи. Особенно к третьему. Ведь характеристики, получаемые в подобных исследованиях, суть континуумы, на которых фиксируется наиболее массовое состояние между двумя полюсами с максимальными и минимальными значениями данного признака. Однако в любом обществе есть группы, категории, входящие в каждую из противоположных крайностей. Пусть даже они в меньшинстве. Но в роли лидеров часто оказываются именно меньшинства, притом даже абсолютные меньшинства.

Более того, вполне вероятно, что совсем невелика разница между некоторыми авангардными социокультурными группами России, с одной стороны, и однопорядковыми группами в наиболее развитых странах — с другой. Например, и в центре, и в российской глубинке можно встретить гостиницы, торговые центры, рестораны, производства и т.д., не уступающие их западным аналогам.

Такие несистемные факторы, как психология и культура, образуют очень разные группы сознания и поведения. И мы ничего не поймем и не сделаем, если будем оперировать понятием “народ” вообще, как единым целым, без учета разнообразия в нем. Для сравнения: в теории мотивации чередовались три концепции. Теория “Х” рассматривала персонал как ориентированный сугубо экономическими интересами. Теория “У” открыла, что люди мотивированы содержанием труда: если он интересен, не однообразен, то работа идет эффективнее и качественнее. Следующая, теория “Z”, выдвинула новый образ работника — “человек участвующий”; он, дескать, работает лучше, если привлекается к выработке общих решений. Наконец, В. Герчиков показал: хватит говорить о человеке вообще. Он выявил пять типов внутренней мотивации людей. И оказалось, что каждому важно нечто свое [Герчиков 2008]. Не так ли обстоит и с типологией деловых культур? Важны не столько обобщающие характеристики народов, сколько структурные, соотношение разных групп сознания внутри них.

Еще одну слабость обсуждаемого подхода нельзя обойти вниманием. К сожалению, хофстедевская методология рассчитана на общекультурные критерии. Они не собственное бизнесовые. Тут и политическая культура, и бытовая, и образовательная. Критерии сравнения культур слишком универсальны. А нам нужны

специализированные критерии, отражающие специфику именно бизнес-сферы. Иначе говоря, применительно к конкретной стране нам необходимо знать:

- каков удельный вес групп экономически активного населения с максимально выраженными желаемыми признаками в составе всех, занятых в бизнесе;
- каковы его статусно-профессиональные характеристики (отношение к бизнес-активам, участие в экономической самостоятельности, отрасли, регионы, масштаб бизнеса и т.д.);
- каковы степень и формы организованности этих групп (саморегулируемые организации, политические объединения, участие в конференциях, форумах и т.д.).

Короче: тонкоструктурные признаки, с которых начинал Хофстеде, надо не только уточнять, но и сочетать с толстоструктурными.

Однако на сами особенности сознания, мышления тоже пора взглянуть по-иному, подойти с более точных клинических позиций. И действительно: какие именно признаки деловой культуры сегодня следует считать наиболее актуальными как для исследования, так и для ориентиров развития? Надо понять, что “болит” и как “лечить”?

В уже упоминавшемся докладе А. Аузана и его коллег “Культурные факторы модернизации” приводятся результаты опроса о культурных особенностях россиян. Для последних типичны: значимость призвания, интерес к работе, творчество в работе, индивидуализм, нежелание следовать правилам, низкая культура производства, конфликтность, трудоголизм, инертность, автократический стиль руководства. В том же докладе находим результаты коллектива В. Воронкова, сравнивающего деловые культуры Запада и России: «... на уровне индивидов-профессионалов “экономики знания” в РФ никаких значимых культурных барьеров не наблюдается... Отличия начинают быть значимыми при анализе организационной культуры, на уровне культуры производства отклонения от международных стандартов у нас значительны, а на уровне бизнес-культуры — почти катастрофичны» [Аузан, Архангельский, Лунгин, Найшуль 2011, с. 105]. Этой цитатой я подчеркиваю остроту проблемы в сознании экспертного сообщества. Так в чем же конкретно состоят социокультурные проблемы российских предприятий?

За многолетнюю практику консультанта по управлению я накопил целую коллекцию типичных управленческих ошибок и коллекцию оргпатологий, наиболее распространенных в наших бизнес-организациях (см. [Пригожин 2015]). Они используются для диагностики отдельных организаций, но их вполне можно преобразовать в методику для диагностики деловой культуры. Может быть создан еще более валидный метод, пригодный именно для бизнес-практики. О чем речь?

О естественных ценностях бизнеса как такового. **Рациональность** есть наиболее общая из них: стремление минимумом средств и усилий добиться максимума доступных успехов. Для этого в организациях выстраивается комплекс верифицируемых целей, функций, бизнес-процессов, стимулов и т.д., обеспечивающих **управляемость** организации. Это одно из универсальных проявлений рациональности в любом бизнесе. Состоит управляемость из согласованности целей и действий, осуществляемых управленческих решений, устойчивости оргпорядка. Другое проявление рациональности — **динамика**, задаваемая прежде всего рынком (спрос и конкуренция). Динамика есть темпы изменений вовне организации и внутри нее. Рациональность через управляемость и динамику встроена в природу бизнеса, то есть телеономична для него. Она не может быть предметом выбора. А вот мера рациональности в решениях и исполнении выражает способность данного менеджмента достигать ее. Это три базовые ценности.

Но далее начинается зона **выбора** ведущих ценностей, актуальных для конкретного предпринимателя. Например, командность (стремление к синергии во взаимодействии с группой сотрудников). Она не всем нужна, а некоторым руководителям не показана вовсе. Или качество (как сравнение полезностей, превосходство потребительных свойств). При всей его привлекательности оно иногда бывает востребовано меньше, чем цена или скорость поставки. То же можно сказать о конкурентности как

установке на постоянное опережение других участников рынка через создание и обновление конкурентных преимуществ. И о стратегической доходности как готовности жертвовать частью текущей прибыли ради большей прибыли на дальнюю перспективу, и т.д., и т.п.

Я хочу этим сказать, что *ценности не столько в сознании, сколько в деятельности*, в фактах, поступках. Ценностные предпочтения могут быть совершенно бездеятельны. Даже обратны поступкам. К примеру, немало глав компаний высказывают приверженность лидерству на рынке, хотя никаких серьезных действий для реализации этой ценности не предпринимают, просто не способны к этому. Или же дорожат какой-то ценностью, но ожидают ее от других, а не от себя: скажем, обязательностью (верностью слову), инновационностью (готовностью к изменениям).

Конечно, ценности бизнеса прямо связаны с ценностными типами личностей руководителей. Таких типов, по-моему, семь: “маниманы”, “созидатели”, “спортсмены”, “гедонисты”, “охранители”, “кратократы”, “государственники” [Пригожин 2010; Пригожин 2015]. Соотношение подобных типов в руководящем корпусе частного и государственного бизнеса, да еще применительно к отраслям, регионам — очень диагностично для деловых сред разных стран.

Деловая рациональность как системный фактор проникает и в несистемные сферы: благоприятный психологический климат, позитивное организационное настроение в коллективе, инновационность персонала, взаимоусиление по горизонтальным связям, достижительность сотрудников и т.д. Если руководство выдвигает их в качестве ведущих ценностей, они систематизируются, формализуются, обосновываются и “запускаются в дело”, то есть доводятся до сведения сотрудников: преуспеть здесь можно через демонстрацию этих ценностей в поведенческих нормах, в результатах работы. Таким образом формируется убеждение в практической важности ведущих ценностей для каждого сотрудника, заинтересованного в личном успехе. Так создается идеология данной бизнес-организации, переходящая в ее оргкультуру.

Полагаю, что диагностике подлежит именно *ценностная деятельность*. Но какова фактологическая база для такой диагностики, если иметь в виду натурсоциологию деловой культуры? Она разнообразна и труднообозрима, поскольку здесь могут возникать непредвиденные феномены, дающие ценную информацию (банкротства, конфликты, разоблачения, достижения и др.). Но некоторые виды диагностических материалов довольно стабильны:

- локальные нормативные акты, стратегические документы, должностные инструкции, приказы, распоряжения, бизнес-процессы;
- запросы на рынке труда (характер требований в кадровые, рекрутерские фирмы);
- наблюдения за совещаниями (тематика и особенности совместной выработки решений);
- наблюдения, контент-анализ конференций бизнес-объединений, коммерческих семинаров;
- анализ материалов судебных споров;
- наблюдения за переговорами с партнерами;
- анализ законодательства и подзаконных актов;
- наблюдения за занятиями в бизнес-школах;
- изучение материалов PR- и рекламных компаний;
- анализ материалов массмедиа;
- анализ деятельности отдельных предприятий (АвтоВАЗ, “Тойота” в Ленинградской области и др.);
- изучение материалов правозащитных организаций, специализирующихся в данной сфере (“Бизнес-солидарность”, “Русь сидящая” и др.);
- прохождение пути клиента организаций, попавшего в выборку;
- изучение опыта конкурентного сотрудничества как фактора доверия в бизнес-среде.

Разумеется, возникает вопрос о доступе к некоторым из названных материалов. Его могут обеспечить консультанты по управлению, преподаватели бизнес-школ, исследователи, которые в обезличенной и обобщенной форме представляют результаты, полученные по согласованной методике. Опросные методы тут также уместны. Впрочем, все это должно исполняться в соответствии с научной программой исследования. Диагностика доказательно выявит, систематизирует основные проблемы, взаимозависимости между ними, покажет значимость для развития отечественного бизнеса.

Способы изменений

Понятно, что возможностей изменения деловой культуры страны гораздо меньше, чем совершенствования оргкультуры. Но они есть — и внутренние, и внешние. К первым относятся те, источники которых находятся внутри нации. По-моему, их четыре.

Во-первых, деловая культура меняется сама по себе: набирается собственный опыт, заимствуется опыт других стран. Стремление бизнеса ко все большей рациональности, эффективности толкает его к тому состоянию, которое уже достигнуто в мире. В какие-то периоды формируется авангард предпринимательского сословия, задающий пример остальным новой стилистикой, даже эстетикой. А главное — успехами. Складываются привлекательные образы нового поведения на рынке и внутри своих организаций. Ведь все высокоразвитые страны становились таковыми самостоятельно. Отставшим легче и быстрее наращивать исторические темпы.

Наверное, в любом обществе происходит нравственное саморазвитие. Неизвестно почему, но у людей от поколения к поколению растет чувство собственного достоинства, люди острее переживают унижения. Постепенно все больше стран приходит к гуманизации наказания (отменяются смертная казнь и принудительный труд, повышается комфортность тюрем, запрещаются пытки и т.д.). Большинство признает права меньшинств. В объединенной Европе стали невозможны войны, сотрясавшие ее многие века. Разве сфера бизнеса закрыта для тех же тенденций? Правда, бизнес особенно нетерпим к морализаторству, то есть призывам, угрожающим существенными потерями для предприятий. Рациональность — базовая ценность бизнеса — противостоит иногда интересам конкурентов, сотрудников, клиентов.

Во-вторых, меняя организационные культуры консультационными методами, мы меняем и деловую культуру страны. Скажем, освоив методы разрешения конфликтов, ведения переговоров, применяемые консультантом по управлению, руководитель склонен прибегать к ним и в межорганизационных отношениях. В моей консультационной практике бывали случаи, когда, разработав собственные стратегии по новой методологии, мои клиенты предлагали своим приоритетным клиентам помощь в этом деле. Тем самым они формировали дополнительные конкурентные преимущества и для себя, и для своей клиентуры. То же касается методов мотивации, конкурентного анализа, построения бизнес-процессов и др. Управленческое консультирование, бизнес-тренинги развивают управленческое мышление руководителей, совершенствуют их практику.

В-третьих, бизнес-образование также вносит ценную новизну в деловую культуру. Правда, пока оно само не преодолело свой главный порок: получение диплома *MBA* и *DBA* слабо связано с освоением новых знаний, квалификаций и даже посещением занятий.

В-четвертых, деятельность так называемых саморегулируемых организаций (СРО) раньше или позже подходит к выделению лидирующего ядра своих членов. Появляются лидеры, задающие моду на авангардные ценности, убеждения, действия. Да и между самими СРО возникает взаимное сравнение, а то и состязательность по качеству членства. Ведь в некоторых отраслях уже по несколько профессиональных объединений.

Таковы внутринациональные движущие силы модернизации деловой культуры. Я намеренно не поставил в их число действия государства. Оно сейчас в позитивно-деловом отношении невменяемо. Государство ввело Россию в очередной исторический тупик, возврат из которого скоро не предвидится. Но когда возврат начнется, наибольшей энергетикой, думаю, будут обладать две ценности: **законность** (в той версии, которая предложена выше) и **экспортот продвижение**. Последняя означает поощрение создания у нас тех продуктов, которые смогут успешно конкурировать на переловых рынках. Поощрение финансовое, организационное, репутационное и даже дипломатическое. Как это делали, например, Япония и Южная Корея.

Кроме того, в конкурентоспособности стран растущую роль играет умение привлекать и удерживать, а главное — выращивать так называемый **социально активный элемент общества**. Это меньшинства, создающие новые прибыльные рабочие места, перспективные идеи, инициативы, это акторы из гражданских и профессиональных объединений. Они реагируют не столько на стимулы, сколько на возможности. Именно социально активный элемент задает динамику обществу, если государство ему не мешает. Тем более, если поддерживает.

Теперь о внешних источниках воздействия на модернизацию деловой культуры. Пожалуй, самый надежный показатель качества конкретного бизнеса — его рыночная цена. Она интегрирует оценку материальных и нематериальных активов, перспективы на рынке, конкурентность и проч. А рыночная цена открытых акционерных обществ определяется на *IPO*, точнее, на *roadshow*. Что и предопределяет стоимость акций. Все чаще эксперты и инвесторы заглядывают в такие недра организации — эмитента акций, как идеология, миссия, качество управленческой команды, стабильность персонала, стиль руководства и т.д. Конечно, по привычке многие наши ОАО имитируют данные, блефуют. До сих пор большая часть подобных документов — типичный фиктивно-демонстративный продукт. Но известны случаи, когда блеф уже не удается. И тогда собственники обращают к консультантам и к себе вопросы: что это такое? зачем оно? и как это помогает бизнесу практически? Постепенно нарастает заинтересованность в подлинном значении работы над ценностями. Руководители приходят к убеждению в ее необходимости для себя, а не только для оценщиков. Что и переходит в норму управленческого труда.

Внешнее воздействие на отечественную деловую культуру происходит также через **заимствование стандартов и технологий**. Будь то бухгалтерский учет, бизнес-процессы, экологические стандарты и т.д. Обычно такое заимствование — вынужденное, принудительное, хотя и нередко реализуемое. Что касается добровольного заимствования, то надежды поначалу возлагались на деловую туризм. Но интерес у подобных туристов редко шел дальше технологических и продуктовых новинок. Собственно управленческие особенности посещаемых предприятий остаются без достаточного их внимания. Правда и то, что доступ к деталям управленческой культуры очень затруднен. Они мало отражены в документах. Это, так сказать, интимная жизнь предприятий. К примеру, такой гранд управленческой моды, как *Toyota*, “огорожен” тренинговыми и экскурсионными компаниями, которые в упрощенном, сувенирном, а то и мифологическом виде предлагают гостям вторичные интерпретации, да еще и в “занимательной форме”. С действующим менеджментом знаменитых предприятий общение весьма затруднено. Причины очевидны: загруженность, языковой и культурный барьеры. Наверное, поэтому самая популярная у нас сейчас японская методология — “бережливое производство” — внедряется у нас сугубо кусочно, без связи с развитием организации как целого. Эта методология часто упрощается, ограничивается, что в принципе несовместимо с идеями первоисточника, его социокультурными основаниями. Хотя именно с них начинают японцы свои очередные нововведения.

Какую-то роль в повышении культуры ведения дел играют и **экспаты**, то есть соотрудники и руководители российских компаний из высокоразвитых стран. Вряд ли можно считать их влияние на российский бизнес значительным. Их усилия гасятся

инерцией среды. Да и сами они часто выбирают конформную линию поведения. То же можно сказать о *зарубежных консультационных фирмах*. Они больше сосредоточены на юридических вопросах, информационных технологиях, бизнес-процессах, зачастую ограничиваются продажей проектов изменений, оставляя их исполнение на усмотрение местного менеджмента. Тематика деловой и организационной культуры как объект консультирования занимает их редко. Сталкиваясь с трудностями в этой области, они склонны рассматривать культуру клиентов как внешнее ограничение, принимают ее за константу.

Рост числа *зарубежных предприятий* в России начался еще при СССР, потом он ускорился как в промышленных, так и в сельскохозяйственных отраслях, началось углубление локализации их производства. Особенно интенсивно иностранные инвестиции пошли в Москву, Сахалинскую, Магаданскую, Калужскую области, в Ямало-Ненецкий и Чукотский автономные округа. Довольно сильно эти предприятия повлияли на трудовую этику рабочих, развивая у них уважение к качеству труда и дисциплине. Конечно, они меньше подвержены коррупции. Но в 2014 г. был сломан тренд вовлечения России в глобальную экономику, и зарубежные предприятия стали сокращать свою деятельность или закрываться.

Пожалуй, наиболее многообещающим потенциалом зарубежного воздействия на российскую деловую культуру можно считать так называемое движение *комплаенс*. Английское *compliance* означает “соответствие”. Здесь имеется в виду соответствие правилам честного бизнеса. У российских бизнес-организаций две почти массовые точки подкупа сотрудников: снабжение и сбыт. То и другое — сфера межорганизационных отношений. В широкую практику вошли неофициальные нормативы выплат руководителям и даже низовому персоналу за получение заказа на поставки, особенно — за товарный кредит, отсрочку платежей. Например, владельцы торговых сетей назначают поставщикам — производителям или оптовикам — дополнительную таксу “за место на полке”. На выходе издержки поставщиков входят в розничную цену. Строителям приходится неофициально платить даже за попадание в шорт-лист на получение подряда. Выигранный по конкурсу грант на научные работы нередко доходит до исполнителей работ в урезанном виде: сотрудники грантовых фондов и посредники вычитают свою мзду. Оставшиеся средства идут в науку в таком объеме, что высокие результаты уже не достижимы. Вот против подобных укоренившихся способов эксплуатации конечных потребителей и направлено острое комплаенс-движения.

На его примере видно, как происходит *институционализация морали*: в 2001 г. в Великобритании основана Международная комплаенс-ассоциация. В России в статусе общества с ограниченной ответственностью в 2009 г. возникла организация “Бизнес Комплаенс” — консультант по данным вопросам. Проводятся конференции по корпоративному мошенничеству. Общая идея такова: честность выгодна всем, не будем коррумпировать друг друга. Институционализация нарастает: РСПП, Деловая Россия, ТПП РФ, ОПОРА России подписывают “Антикоррупционную хартию российского бизнеса”, создается Дорожная карта по реализации комплаенс-процедуры, сотни организаций присоединяются к движению. Создана Национальная ассоциация “Комплаенс” (НАГ) — она проводит тренинги, тестирование, сертификацию специалистов в новом деле. Появился ежеквартальный журнал “*in Compliance...*”. Масштаб влияния этого движения пока трудно оценить, зато вектор изменений понятен. Но одновременно есть движение с обратным вектором: Россия повысила в 2016 г. свое место в рейтинге кумовского капитализма (по версии журнала “*Economist*”), где заняла наивысшую позицию.

Тут и ответ на вопрос: что мешает, тормозит? Признаки нарастающей деградации государства известны. Культура вообще по природе своей инерционна, как все привычное. Культура же государственной деятельности в принципе должна быть более динамичной, ибо она сильно зависит от политической воли. А в столь

централизованном государстве, как российское, у нее есть один главный носитель. Его личность — основной источник этой воли.

Возможно, есть еще один, объективный источник инерции — психотипические особенности населения. Когда мы выясняем истоки процветания одних стран и прозябания других, то приходим к социокультурным причинам. А каковы причины этих причин? Следствием чего являются эти социокультурные различия? Говорить об этом тяжело и неприятно. Да и рискованно: обиды, претензии и обвинения последуют незамедлительно. Добавят и оправдания вроде климата и зоны рискованного земледелия. Как будто есть зоны гарантированного земледелия. Климат же у нас разнообразный. А при лучших и крупнейших в мире черноземных площадях иметь самую низкую в Европе урожайность... Что даст нам доведение причинно-следственных связей до преобладающих генотипов? Наверное, некоторую объективную границу для целенаправленных усилий по ускорению желаемых процессов в обсуждаемой здесь области. Но это вопросы к популяционной генетике.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Аузан А.А., Архангельский А.Н., Лунгин П.С., Найшуль В.А. (2011) Доклад: “Культурные факторы модернизации”. М.; СПб., Фонд “Стратегия 2020”.
- Герчиков В.И. (2008) Управление персоналом. М.: Инфа-М.
- Ильин В.Н. (2009) Манифест русской цивилизации. М.: URSS.
- Пригожин А.И. (2016) Деловая культура: от исследования к преобразованию // Общественные науки и современность. № 6. С. 53—66.
- Пригожин А.И. (2015) Управленческие идеи. М.: URSS.
- Пригожин А.И. (2010) Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело.
- Прохоров А.П. (2002) Русская модель управления. М.: ЗАО “Журнал Эксперт”.
- Русская модель управления: анализ и рекомендации к применению (2014) Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Ханты-Мансийск ([http://cmcrussia.ru/uploads/Konf%202014%Russian%20 Model-prew.pdf](http://cmcrussia.ru/uploads/Konf%202014%Russian%20Model-prew.pdf)).

Business Macroculture: Methods of Development

A. PRIGOZHIN*

**Prigozhin Arkadiy — doctor of science (philosophy), professor, head of the School for Management Consultants of The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, management consultant. Address: 82 Vernadsky prosp., Moscow 119571. Russian Federation. E-mail: smc@ranepa.ru*

Abstract

In the first article on this subject (see Prigozhin 2016) I outlined the methodology of transformation of organizational culture in modern Russian business. In the second article, I contented on the process and tools of changes in the business culture of the country: some of the prejudices that have developed around the topic; paradoxes of “The special path” of Russia; methods of diagnostics of business culture; major domestic and external factors and the ways of active modernization of the business culture of Russia. The article also develops the concept of natural sociology as visible facts. In addition, shows that culture in general and business in particular manifests itself in not only values and beliefs, as in practical activities.

Keywords: values, beliefs, behavioral norms, organizational culture, business culture, value activities, the ideology of “special path”, the natural sociology, social diagnostics.

REFERENCES

- Auzan A., Arkhangelsky A., Lungin P., Nayshul V. (2011) *Kulturnye factory modernizatsii* [Cultural aspects of Modernization]. Moscow-St.Peterburg: Fond “Strategiya 2020”.
- Gerchikov (2008) *Upravlenie personalom* [Personal Managment]. Moscow: Infa-M.
- Ilyin V. (2009) *Manifest ruskoj tsivilizatsii* [Manifest of Russian Civilization]. Moscow: URSS.
- Prigozhin A. (2016) Delovaya kultura: ot issledovaniya k preobrazovaniy [Bussiness Culture from Researches to Transformation]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'*, no. 6, pp. 53–66.
- Prigozhin A. (2010) *Tsel i tsennosti. Nove metody raboty s budushchim* [Aims and Values. New Methods of Work with the Future]. Moscow: Delo.
- Prigozhin A. (2015) *Upravlencheskie idei* [Management Ideas]. Moscow: URSS.
- Prokhorov A.P. (2002) *Russkaya model upravleniya* [Russian Management Model]. Moscow: ZAO “Zhurnal Expert”.
- Russkaya model upravleniya: analiz i rekomendatsii k primeneniy* (2014) Materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Russian Management Model: Analysis and Recommendations for use. Materials of All Russian Science and Practical Conference] Khanty-Mansiysk (<http://cmcrussia.ru/uploads/Konf%202014%20Russian%20Model-prew.pdf>).

© А. Пригожин, 2017