

Герхард Шварц

Управление конфликтными ситуациями

Диагностика, анализ и разрешение конфликтов



Издательство Вернера Регена
Санкт-Петербург
2007

□□□□□□□□

Организационные конфликты

Основная модель: родовые распри

Организационная форма иерархии (по-немецки «heilige Ordnung»¹), вероятно, возникла в истории человечества как ответ на относительно затянувшийся конфликт. Этот основополагающий конфликт и сегодня является центральной конфликтной точкой всех иерархических систем. Это конфликт между группами. Группы, так сказать «по своей природе», не могут кооперироваться. Для организаций не существует установленных моделей поведения, которые существуют, например, для групп, «треугольников» и пар.

Я полагаю, что иерархия возникла за счет обретения власти первоначально безвластными центрами, в которых группы благодаря разделению труда производили различные продукты в избытке и обменивались этими лишними продуктами. Такая форма обмена или организация по обмену не могла существовать у охотников и собирателей, поскольку их продукция быстро портилась и поэтому служила только для обеспечения выживания. Лишь с приходом скотоводства и выращивания продуктов земледелия, которые могли храниться, т. е. не портились, появился избыток продукции, который можно было обменивать.

Для того чтобы что-то обменивать, необходимо было находить местные центры, в которых люди встречались друг с другом. Такие места обычно оказывались в устьях рек, там, где сходились вместе несколько долин. В этих местах совершался обмен соответствующими избытками, и продукты обмена доставлялись к месту обитания рода. За счет дифференцирования первых культур земледелия и скотоводства рядом с центрами очень скоро начали образовываться субцентры, города, рынки и мелкие центры обмена, которые объединялись между собой. Возникло то, что социологи сегодня называют косвенной или анонимной коммуникацией.

Как только эти центры достигли определенного размера, им стали угрожать охотники и кочевники, которые еще не обрели оседлости. Они обнаружили, что можно и даже целесообразно нападать на оседлых крестьян после сбора урожая и отбирать у них доход от урожая; в экстремальном случае крестьян даже убивали. Когда результат разбоя был израсходован, просто производилось нападение на следующее поселение.

Таким образом, центры с их дифференцированной организацией обмена постоянно уничтожались. Через какое-то время центры по обмену снова организовывались, и вся «общественная игра» начиналась сначала. Если образование имело достаточно большие размеры, чтобы быть привлекательным для охотников и кочевников, оно снова подвергалось нападению и уничтожению. Это продолжалось до тех пор, пока центры не нашли решения для преодоления этого продолжающегося конфликта, а именно иерархию.

Для обеспечения выживания в центре должен был храниться большой вклад от обмена, периферия должна была платить дань, а центр предоставлял профессиональную армию, которая посредством информационных систем могла быстро отреагировать там, где существовала угроза извне. С формированием армии в центрах было также создано средство для принуждения к

¹Священный порядок.

выплате дани или, другими словами, принуждения к кооперации людей, не готовых к кооперации, поскольку в центре имелась военная власть, которая при определенных обстоятельствах могла выступить также и против собственного населения. И до настоящего времени это, очевидно, является причиной, по которой армия имеет такую близость к иерархиям. С тех пор армия, иерархии и мужчины составляют единое целое.

Основополагающее предположение звучит здесь следующим образом: группы кооперируются добровольно лишь на непродолжительное время, они конкурируют друг с другом. Группы всегда предоставляют своим участникам все, в чем человек нуждается для социального существования. Поэтому у людей нет базовой потребности быть членом организации. К кооперации в течение длительного срока группы могут быть принуждены только вышестоящей инстанцией. Большинство организационных конфликтов можно сегодня свести к конфликтам между подгруппами или, соответственно, между периферией и центром. Это своего рода вечно актуальная тема для организаций.

Эгоизм подразделений: группа против организации

Часто этот конфликт рассматривается также под названием «конфликт интересов». Центральный вопрос звучит так: кто и какие интересы здесь преследует?

Едва ли найдется хоть одно должностное лицо в организациях, хоть один менеджер, который бы не испытал на себе подразделенческого эгоизма. Сформулированное по отношению к индивидуумам выражение Нестроя, пожалуй, в еще большей степени подходит к группам в организации: «Люди плохие, каждый думает только о себе, а обо мне, кроме меня самого, никто не думает».

В кредитном учреждении, например, существует много возможностей вложить накопленные деньги: можно положить их на книжку, вложить их в ценные бумаги под проценты или купить акции и т. д. В зависимости от того, какой консультант работает с клиентом, последний примет ту или иную рекомендацию. Каждое из подразделений имеет задание получить как можно больше средств, и каждое подразделение конкурирует с другими в отношении денег клиента. Очень редко случается, чтобы отделение сберегательных вкладов посоветовало клиенту вложить деньги в другую сферу, например купить акции или вложить деньги в ценные бумаги под проценты в том же самом банке; иногда подразделения даже рискуют спровоцировать клиента обратиться в конкурирующее кредитное учреждение, поскольку внутри данного учреждения слишком явно господствует конкуренция между подразделениями.

Если продукт плохо продается, то возникает стандартный конфликт между производством и сбытом, который переживается сторонами стереотипно:

— Производство говорит, что продукт хороший, а сбыт плохой, поскольку «другие» не умеют продавать как следует. Следовало бы поменять руководителя сбыта, может быть, даже нескольких сотрудников, чтобы организовать эффективную команду по сбыту.

— Сбыт, напротив, приводит аргументы, что производство плохое, вероятно, был разработан не тот продукт, наверное, он очень дорогой, у него недостаточно высокое качество — и лучше всего будет поменять шефа производственного подразделения вместе с его основными сотрудниками. В конце концов, следовало бы организовать новую команду, чтобы производить такие продукты, которые можно было бы продавать.

Проблема заключается в том, что обе стороны, очевидно, правы и неправы одновременно, т. е. этот конфликт является необходимым. Ведь, разумеется, любой случай «эгоизма подразделений» имеет внутри организации справедливые обоснования, в противном случае подразделения не могли бы эффективно выполнять свою работу в смысле своих специфических задач. Точно такой же необходимой является кооперация подразделений. С этой целью «эгоизм» в любой форме должен преодолеваться. Добиться этого — задача иерархической системы, нуждающейся для этого во власти, которую она распределяет. Хотя посредством власти и можно решить проблему координации подразделений, возникает новая проблема, а именно:

Конфликты господства: штаб-квартира против филиалов

В конфликтах господства наиболее ярко проявляется сильное противоречие между группой и организацией. Центральные органы в большинстве случаев считают, что координация различных групп лучше всего обеспечивается, если группы вообще распустить и образовать отдельные «атомы»; эти атомы подвержены, так сказать, прямому воздействию центра. У греков эта модель называлась «тиранией».

Филиалы или группы, напротив, почти всегда придерживаются мнения, что штаб-квартиру («гидроцефала» или «чернильную крепость» и т.д.) лучше распустить и децентрализовать власть между отдельными подсистемами.

Поэтому конфликты господства являются вечно актуальной темой во всех организациях, в которых произведена централизация функций, — а таковая произведена почти во всех организациях. Если рассмотреть современные организации — особенно в экономической сфере, — то мы увидим, что, с одной стороны, имеются филиалы, которые действуют, соответственно, как продавцы и персонал, обслуживающий клиента, или как производители на различных точках «фронта» и должны выполнять указания, рекомендации и порой «приказы» центра; а, с другой стороны, имеется центр, который получает с «фронта», из филиалов информацию, централизованно обрабатывает ее и, в свою очередь, возвращает на периферию стратегию маркетинга и указания по производству.

Дифференцирование, которое происходит на периферии, в центре представляется по-иному. В этом и состоит сущность централизации: центр рассматривает вещи в более обобщенной плоскости. Централизацию можно также сравнить с индукцией и дедукцией. Я извлекаю из различной информации, которая имеется на периферии, только общее резюме.

Централизованная власть, которая, безусловно, работает с обширнейшей информацией, с одной стороны, имеет общий обзор, но, с другой стороны, теряет детали. Те, кто находится на периферии, хотя и не имеют общего обзора, но должны выполнять задачу по применению общих директив в конкретике и деталях.

Этот конфликт является классическим диалектическим конфликтом, потому что он не решается посредством логической системы. Нельзя ни постановить: периферия должна постоянно соблюдать распоряжения центра; ни сказать: центр должен всегда уступать, если периферия не согласна. Ведь периферия действительно не имеет центральной информации, поэтому определенные решения здесь приниматься не могут.

Этот конфликт известен очень давно. Уже Платон в своем «Государстве» в первой книге в дискуссии между Сократом и Фрасимахом показал противоречие, заключающееся в том, что господствующий, с одной стороны, делает то, что ему полезно, а не то, что полезно подчиненному.

С другой стороны, он должен принять решение, которое должно быть полезно подчиненному, а не только господствующему, так что господствующий и подчиненный вступают, соответственно, в противоречие, которое является в равной степени оправданным для обеих сторон.

Гегель в своей «Феноменологии духа», в знаменитых рассуждениях о диалектике господина и слуги сформулировал тезис о том, что это противоречие между господствующим и подчиненным скрывает в себе тенденцию к изменению соотношений сил через определенные промежутки времени. Тот, кто подчиняется, на основе необходимости дифференцированного развития, которую он испытывает в связи с тем, что должен исполнять приказы господина, приобретает ноу-хау, которое со временем приводит его в такое состояние, когда он знает и умеет больше, чем начальник, господин, который ему это поручает. Слуга становится со временем таким же «умным», как и его господин, и однажды задает себе вопрос: почему же я все-таки слуга? В этот момент проявляется тенденция к изменению соотношения сил, причем новым господам со временем живется не лучше, чем старым.

Гегель говорит: «...но господин, который поставил между вещью и собой раба, встречается благодаря этому только с несамостоятельностью вещи и потребляет ее полностью; сторону же самостоятельности [вещи] он предоставляет рабу, который ее обрабатывает». Выполняя эту работу, продолжает Гегель, слуга (работник, подчиненный и т. д.) может легко обнаружить, что она более разумна, чем работа на господина: «Таким образом, в силу этого обретения себя вновь благодаря себе самому оно [для-себя-бытие] становится собственным смыслом именно в труде, в котором, казалось, заключался только чужой смысл». (Пер. Г. Шпета.)

Маркс воспользовался этой диалектикой господина и слуги Гегеля, которая восходит еще к Платону, чтобы назвать всю историю историей классовой борьбы.

Если мы попытаемся проанализировать такие конфликты посредством интервью с их участниками, то увидим, что люди в центре жалуются, что на периферии не понимают распоряжений центра, не исполняют их или исполняют плохо. С их точки зрения, должны быть приняты какие-то меры, чтобы на местах исполняли то, чего требует центр. Если спросить людей на периферии, они скажут, что решения центра принимаются оторванными от жизни бумажными крысами и не может быть ничего более страшного, чем действительно исполнять эти распоряжения. Это закончилось бы крахом для фирмы. Поэтому распоряжения они могут рассматривать только как инициативу, которая исходит от центра. «Клиент — король, он всегда прав, — напоминают в филиале.— И мы те люди, которые находятся в контакте с королем, а штаб-квартира — это сервисная служба, обеспечивающая нас информацией, которая нам нужна для сбыта продукта».

Исходя из этой диалектики, можно сказать, что существует два различных господина и слуги. С одной стороны, господами являются люди на периферии, имеющие контакт с клиентами, а центр в качестве службы поддержки является «слугой». С другой стороны, важные решения принимаются в центре, а люди на периферии являются дополнительной службой поддержки, которая обеспечивает информацию и получает приказы.

Подобное напряжение должна уметь выдерживать каждая дееспособная организация. Разумеется, политическая подоплека заключается в том, что асимметричное распределение власти подводит господствующих к тому, как это описывает Платон, чтобы они «принимали решения скорее в свою пользу, чем в пользу подчиненного». С другой стороны, координация

групп должна производиться через принуждение, что невозможно без асимметричного распределения власти.

В организациях, в которых этот конфликт может открыто обсуждаться, ситуация быстро стабилизируется, если асимметричное распределение власти действительно приводит к тому, что центром принимаются необоснованные решения, которые в целом являются непродуктивными. Там же, где привилегии и дискуссии о привилегиях в принципе представляют собой табу, отсутствует этот инструмент очищения, внешнее разрешение конфликтов господства.

Хорошим вспомогательным средством при разрешении конфликтов господства в наше время стало законодательное закрепление представительства интересов работников, которое по своим функциям и в соответствии с правом заботится о потребностях работников, подчиненных своим «господам». Это распространяется, например, на такие случаи, когда на многонациональных предприятиях нерациональные или нежелательные указания международного центра отменяются национальным производственным советом, и менеджмент также благодарен совету за то, что он протестовал против непродуктивного распоряжения. Теперь можно сообщить в центр: «Мы попытались, но производственный совет это отклонил; мы бы это, разумеется, сделали, если бы это было разрешено». Дальнейшим развитием этой диалектики явилось бы, безусловно, учреждение совета потребителей, который предоставил бы потребителям возможность представлять свои интересы. И функция омбудсмана в демократиях в этой связи вполне понятна.

Интересны все попытки устранения диалектики на предприятиях, например самоуправление на предприятии рабочих. Такое управление либо не функционирует, поскольку не осуществляются центральные предпринимательские функции, и, как следствие, данное предприятие не может утвердиться на рынке, или функционирует, поскольку некоторые из рабочих берут на себя функции менеджмента и хорошо их выполняют. В этом случае, разумеется, немедленно возникают конфликты господства с бывшими коллегами. Такие эксперименты срабатывают лучше, если эти взаимоотношения общеизвестны и могут в организации открыто обсуждаться.

От следующего конфликта, о котором пойдет речь, страдают представители центра.

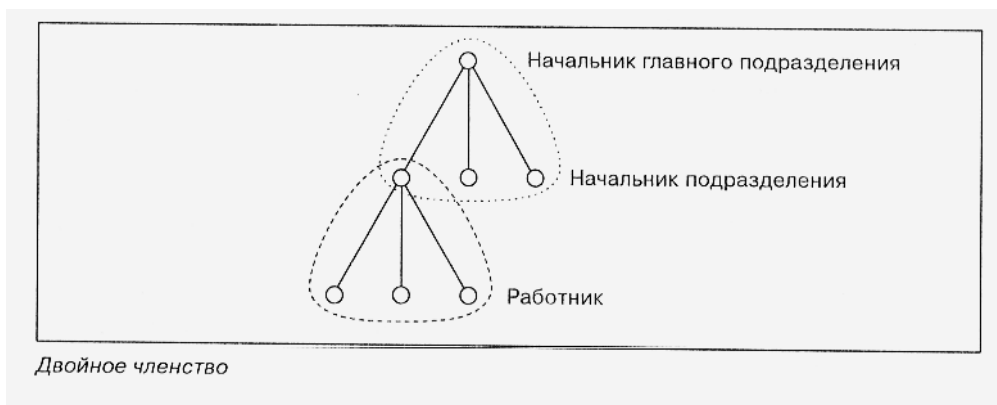
Конфликты двойного членства

Двойное членство — это человеческое изобретение, нацеленное на преодоление границ группы и рода. Первой его формой был, безусловно, обмен женщинами или мужчинами, т. е. экзогамия, смысл которой заключался в том, чтобы иметь в своем роде подобие заложников из другого рода. Эти заложники способствовали тому, чтобы с другим родом не возникало излишних конфликтов, чтобы не начиналась война, потому что в противном случае члены собственного рода могли бы быть убиты в чужом роде.

Эта экзогамия, или пребывание в заложниках, в иерархической системе развилось до принципиального двойного членства, при котором начальники, будучи сами подчиненными и имеющими подчиненных, становятся в принципе членами двух групп.

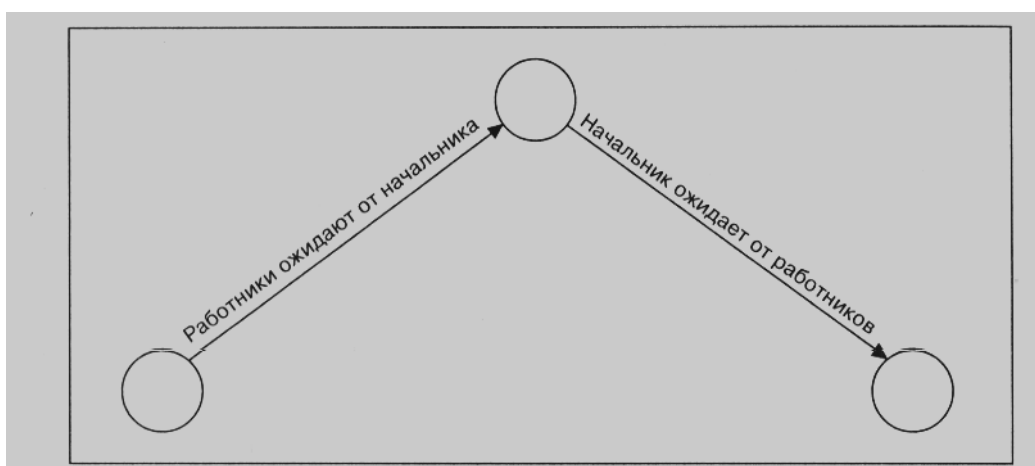
В верхней области рисунка внизу страницы показан вышестоящий член группы «руководителей подразделений», в нижней области он как руководитель своего подразделения является членом своего подразделения.

Во всех сферах, в которых между потребностями людей и интересами организации имеются противоречия, задачей начальника является разрешение этих противоречий. Ведь, с одной стороны, организация ожидает от него, что он выполнит предписанные ему высшей инстанцией задачи в ожидаемые сроки, с ожидаемой рентабельностью и лояльностью, которая требуется со стороны организации, и т. д. С другой стороны, эти цели могут быть реализованы только в том случае, если группа, которой руководит данный начальник, управляется им так, чтобы люди чувствовали, что их потребности не слишком ущемляются.



- а) Работники ожидают от начальника, например, следующего:
- что он будет представлять их интересы;
 - что он будет заботиться о том, чтобы работники получали соответствующее вознаграждение;
 - что время, в течение которого должны быть выполнены задачи, не будет рассчитываться слишком жестко;
 - что в их распоряжение будет предоставлено достаточно материальных ресурсов, денежных средств, информации и т. д.

Всего этого группа ожидает от своего начальника. Он должен быть, так сказать, представителем этой группы в группе главного подразделения.



- б) И, наоборот, начальники ожидают от работников следующего:
- что работники будут исполнять свои задачи;
 - что будут лояльными;
 - послушными;
 - будут признавать авторитет шефа;
 - будут идентифицировать себя с целями компании.

Во всех ситуациях, при которых оба эти направления представительства входят в противоречие, а таких ситуаций очень много, поскольку в принципе времени всегда мало, ресурсов всегда не хватает, информации всегда предоставляется недостаточно и т.д., возникает тенденция, когда лицо, о котором мы сейчас говорим, в качестве члена двух совершенно различных групп будет считаться «предателем» в обеих группах. Оно будет предателем для группы, если согласится с целями, которые в данный момент и при данном дифференцировании невыполнимы; оно будет предателем для организации или для группы руководителей подразделений, если не сможет осуществить цели с достаточной точностью, с требуемой скоростью и т. д.

Два вида начальников являются непригодными:

- Те, кто рассматривается как предатели только одной стороной. Это могут быть люди, которые прислушиваются только к администрации и передают все проблемы, идущие сверху, работникам. Со временем они утрачивают лояльность сотрудников и рассматриваются ими как предатели. Из-за этого страдает производительность труда. Соответствующий начальник в один прекрасный момент будет уволен как «не справляющийся с обязанностями руководителя».

- Однако, принципиально непригодны для системы и те, кто лоялен только к своим работникам, кто протестует против всех предложений центра, считает, что эти предложения нельзя осуществить по времени, качеству и т. д. Со временем их также увольняют, поскольку они недостаточно лояльны по отношению к системе. И таким людям обычно предъявляется претензия как «не справляющимся с обязанностями руководителя», поскольку создается впечатление, что они не могут ничего добиться.

По-настоящему хороший начальник должен быть в принципе «двойным предателем». Это человек, который умеет таким образом преодолеть противоречие между потребностями группы и требованиями системы, чтобы обе стороны обвиняли его в предательстве, но, несмотря на это, он пользовался доверием обеих сторон. Говорят, что и в шпионаже длительный успех имеют только шпионы, работающие на обе стороны.

Во время конфликтов двойного членства мне всегда приходилось вмешиваться в тех случаях, когда баланс нарушался одной стороной, т. е. когда на одном или другом направлении происходил сбой и двойное предательство с одной из сторон прекращалось. В этом случае передо мной стояла задача восстановления двусторонности, т. е. воссоздания противоречия, которое было утрачено. При этом возникали большие трудности с людьми, мыслящими по принципу «или-или», которые упрямо стояли на своей позиции и были либо готовы сделать все для своих работников, либо, наоборот, считали, что работники в принципе должны всему безоговорочно подчиняться. Люди, мыслящие по принципу «или-или», которые не могут допустить противоречий и не отличаются гибкостью, также непригодны для исполнения руководящих функций.

Очень часто такие конфликты возникают среди людей, для которых содержательный аспект значительно доминирует над аспектом эмоциональных потребностей. Противоречие можно представить также как потребности или эмоции со стороны работников — и производственную необходимость со стороны системы.

Поскольку эти противоречия приходится каждый раз уравнивать заново, этот баланс является также возможностью реагирования на изменения.

Конфликты изменений

Социальная структура, в которой сосуществуют люди, а также система норм, которая регулирует эту социальную структуру, являются ответом на требования окружающего мира. Если окружающий мир изменяется, то и система норм должна изменяться. Когда, например, охотники в результате слишком успешной охоты уничтожили основу для своего существования, когда они опустошили охотой всю саванну, или животные, например мамонты, были истреблены, то для выживания осталась только одна возможность — разводить животных.

С одомашниванием животных должна была сформироваться совершенно другая социальная структура, старые ценности и стандарты больше не действовали. Теперь, например, следовало вознаграждать не самого агрессивного охотника, а скорее того, кто достигал успеха в разведении животных. Успех социальной структуры зависит, таким образом, от того, насколько успешна она в качестве ответа на свою окружающую среду и насколько гибкой она является, чтобы приспособить свою систему норм и структуру к требованиям нового окружающего мира.

Конфликты изменений являются в этой связи очень важными и необходимыми, поскольку только посредством конфликтов изменения достижение такого приспособления становится возможным. Понимание конфликтов изменения имеет, таким образом, то же значение, что и вопрос изучения систем.

При этом возникает два вида серьезной опасности:

-- Первая опасность заключается в том, что нормы не изменяются или изменяются слишком поздно. Нормы в большинстве случаев направлены против природы, они часто имеют определенный сакральный характер, т. е. представляют собой табу, поэтому над нормами нельзя задумываться — ради обеспечения их неизменности. Таким образом, существует своего рода гарантия соблюдения норм.

Однако, неизменность также является помехой. Если окружающий мир или ранее действовавшие предпосылки изменяются, а мы сохраняем существующие нормы, это может быть исключительно непродуктивным. Конфликт возникает из-за того, что сначала только немногие люди, а именно те, которые больше всего страдают от ситуации в старой системе, предлагают изменить ее, а другие люди (еще) не видят необходимости в изменении, или им такие изменения (еще) не требуются.

-- Другая опасность возникает гораздо реже. Она заключается в том, что старые нормы слишком быстро выбрасываются за борт. Если бы мы немедленно реагировали на каждое изменение окружающего мира и каждый раз вводили новые стандарты, то потребовалось бы реорганизовать все социальные образования. Или, если бы все люди немедленно сочли, что старое надо разрушить и ввести все новое, это было бы так же плохо, как если бы вообще никто не хотел обновления.

Аналогом примеру с охотниками является в настоящее время автомобиль. Он призван сделать человека мобильным. Однако чем больше людей пользуется этой мобильностью, тем менее мобильными они становятся, поскольку они все дольше стоят в пробках. Здесь также не остается ничего иного, как постоянно разрабатывать новые нормы по индивидуальному и коллективному транспорту.

Конфликты изменений имеют, прежде всего, эволюционное значение. При постоянном споре об изменении или сохранении социальная структура может приспособиться к новым требованиям. Безусловно, существует верхний предел скорости развития, при превышении

которого социальное образование не сможет справиться с конфликтами, и, безусловно, существует нижний предел скорости развития, при падении ниже которого социальное образование бюрократически «замораживается» и теряет способность к реорганизации. Число конфликтов, прежде всего конфликтов изменений, пропорционально необходимости изменения социальных структур и приспособления к новой ситуации.

Я предлагаю разделить конфликты изменений на следующие подгруппы:

- Роспуск и формирование новых групп
- Изменения ролей
- Социально-технические изменения
- Изменения норм и стандартов

Роспуск и повторное формирование групп

Если, например, транспортно-экспедиционное предприятие, которое до этого подразделялось по отраслям (одно подразделение занимается морским бизнесом, другое — авиа бизнесом и т.д.), стоит перед необходимостью организовать по географическому принципу, поскольку постоянно изменяющиеся и усложняющиеся положения законодательства, финансовая организация и, в первую очередь, языковые барьеры вызывают необходимость специализации, то предприятие должно быть реорганизовано, в результате чего одно подразделение будет обслуживать Скандинавию, другое — Америку, третье — Африку и т.д.

При этом возникает большое количество конфликтов, поскольку бывшие конкуренты теперь должны сотрудничать. Если, например, два подразделения раньше спорили о том, будет ли более удачная транспортировка обеспечена морем или воздухом и т.д., то в новом подразделении им приходится работать вместе. При определенных обстоятельствах между вновь образованными подразделениями возникают новые виды конкуренции.

Подразделения можно сравнить с родами, они представляют собой нечто стабильное. Попытка разъединить их и объединить по-другому требует от всей системы больших затрат социальной энергии. Обычно здесь не обходится без скрытой рефлексии социальной структуры. В частности, для вновь образующихся групп на основе методов групповой динамики должны быть проведены собрания команды, чтобы группа научилась сама управлять своими собственными процессами. Такое заметное изменение можно в принципе выдержать только посредством управления социальными процессами. Классический инструментарий мотивации сотрудников, как показывает наш опыт, здесь не работает. Начальникам наряду с профессиональной компетенцией требуется все больше социальной компетенции, как уже было сказано выше. Правильная диагностика и управление учебными процессами являются при этом центральными качествами, которые должны быть развиты и усовершенствованы. Социальная компетенция начальников имеет в конечном счете цель повысить компетенцию группы таким образом, чтобы группа могла сама разрешать свои конфликты. Из начальника в отдельных случаях должен сформироваться модератор.

Изменения ролей

В ходе структурных изменений дело доходит до распределения новых компетенций, до освоения определенными лицами или группами ролей, с которыми они до настоящего времени не были знакомы. Классическим конфликтом ролей является случай, когда коллега внезапно становится шефом, получает в качестве шефа совсем другую роль, по сравнению с его прежней

ролью сотрудника, и для него с новой ролью связаны большие трудности. Или учитель из числа коллег вдруг становится директором. Перед ним как перед директором встает необходимость общаться с прежними коллегами по-другому. С учителями нельзя обращаться так, как с учениками. Произойдет целый ряд конфликтов, пока назначенное лицо не научится справляться с новой ролью.

И здесь обычно недостаточно определить профессиональные требования для новой роли. Тот, кто плохо входит в социальную структуру или вообще не входит в него, часто теряет часть успеха, который ему бы «причитался» благодаря профессиональной квалификации. Изменение роли сотрудника — это в принципе конфликтная ситуация, вмешательство в которую должно быть произведено соответствующим образом. Однако многие начальники либо не видят этой проблемы, либо не умеют с ней правильно обходиться.

Необходимо проанализировать неизбежные с обеих сторон (со стороны группы и со стороны того человека, который получает новую роль) разочарования и коммутационные ошибки. Проанализировать — это значит: нарушения должны быть обнаружены, а разработки подвергнуты оценке. После этого следует подумать, как действовать в будущем. Этот процесс не происходит сам собой, он должен быть каким-то образом организован (еженедельные или ежемесячные собрания, которые посвящаются только этой теме, и т. п.) См. также главу 5— Вмешательство в конфликты.

Социально-технические изменения на примере IT

Классическим примером такого рода конфликтов является установка новой IT-системы на предприятии. Внедряются новые информационные технологии и, следовательно, новые или дополнительные структуры принятия решений. Последовательность информирования также полностью изменяется. Может случиться, например, что, находясь на относительно подчиненной должности, сотрудник значительно раньше узнает определенную информацию, чем более высокопоставленное лицо. Нередко это служит источником конфликтов. Очень часто IT-компании продают в самом программном обеспечении скрытые социальные структуры, которые не совпадают с социальной структурой предприятия.

Примером является приобретаемое предприятием телефонное оборудование, в котором предусмотрены конференции. Никто не подумал, кто и с кем будет контактировать при групповом включении, кто кого будет представлять в экстремальном случае и кто с кем будет соединен по телефону во время конференции. В связи с социально-техническими изменениями возникают конфликты, которые часто можно разрешить, только если организовать процесс обучения рефлексии, формирования общего мнения и принятия решений.

Как показывает мой опыт, слишком мало внимания уделяется взаимодействию социальной структуры и технологий. Являются ли новые технологии ответом на изменившуюся социальную структуру — или социальные структуры изменяются вследствие введения новых технологий? Без сомнения, речь здесь идет о взаимодействии. Технологии, которые не связаны ни с одной из имеющихся моделей, ритуалов индивидуальных или коллективных потребностей не будут иметь продолжительного успеха. И наоборот: социальные структуры, которые долго обороняются против новых технологий, остаются позади и исчезают на длительное время.

Технологии и социальные структуры должны, таким образом, соответствовать друг другу. Этот процесс, разумеется, полон конфликтов. Мы часто размышляем о смысле возникших в прошлом структур только в случае необходимости их преобразования.

Какие конфликты возникают сегодня в связи с новыми информационными и коммуникационными технологиями? Решения часто должны приниматься исполнителем, а не человеком, стоящим на вершине иерархии. Поэтому во многих отраслях — где внедряются новые технологии — происходит смещение компетенций. Социальное образование может реагировать на такое смещение компетенций двояко.

Если содержательная информация больше не является монополией верхушки, это приводит либо

-- к отказу от монополии и переходу к координированному поиску решения, либо

-- к смещению монополии в социальную плоскость: развитие структуры придворных — это уже практикуется под девизом «divide et impera» (разделяй и властвуй), по крайней мере, кое-где.

Мы примиряемся с конфликтами между работниками (подразделениями, отраслями), в отдельных случаях даже иницируем их, чтобы получить центральную командную позицию. До настоящего времени практическая дискуссия поддерживала также процесс социального спора. Каждый знал, что если Ф просит слова, А будет ему возражать, независимо от того, о какой теме идет речь. От этого прекрасного ритуала не откажутся и в будущем — только теперь это будет происходить на мониторах.

Там же, где коммуникация действительно овеществляется, над эмоциональными процессами следует работать отдельно. Так, до настоящего времени мы осуществляем вмешательство на основе групповой динамики. Мы пытаемся применять методы прямого обсуждения эмоциональных проблем (например, конкуренции). Это необходимо для того, чтобы освободить практическую деятельность от воздействия этих проблем. Более эффективное отделение производственной практики от иных интересов, безусловно, удастся только тогда, когда обеим сферам уделяется требуемое внимание. Многие координационные вопросы, которые раньше приходилось с большим трудом решать на конференциях, сегодня, благодаря новым методам, определены уже к началу собрания. Теперь можно посвящать себя, что называется, проблемам более высокого порядка.

Обеспечиваемая новыми технологиями более высокая прозрачность фактов и существующая благодаря этому более широкая основа для принятия возможных решений относится только к инсайдерам. Работники, которые не овладели базовыми знаниями новых технологий, «выпадают». Их значимость внутри социального образования заметно изменяется. Оправданно ли в этом случае говорить о новой форме «безграмотности», я бы рискнул усомниться. В хорошо функционирующей социальной структуре существует достаточно возможностей для преобразований. Но, разумеется, в борьбе за власть худшие шансы получают те, кто не стал знатоком новых технологий.

Как уже было отмечено в разделе по конфликтам изменений, здесь справедлива формула: каждому процессу преобразований — свое время. При изменениях любого рода в социальном образовании имеется соответствующий верхний предел, касающийся скорости, интенсивности, широты и глубины такого процесса изменения. При выходе за этот предел социальное образование начинает защищаться. Идет ли речь о приеме новых сотрудников или о внедрении

новых материалов, установлении новых сроков, помещений, процессов и т. д.— всегда требуется учитывать определенные закономерности, касающиеся продолжительности и силы возможного процесса преобразования.

Изменения в сфере электронной обработки информации часто превышают преобразовательную емкость социальной структуры, в частности, когда они вводятся распоряжением сверху. Здесь структуры с кооперативным руководством зарекомендовали себя более приспособляемыми, чем жесткие иерархии. Именно в процессах преобразования требуется особенно много доброй воли. Ведь служба по предписанию может иметь ту же эффективность, что и забастовка.

Приведу еще несколько редко обсуждаемых аспектов внедрения новых технологий.

-- Авторитет компьютерной распечатки

Дисплей производит совершенно новый вид письма. Письмо пребывает в диалектике мертвого и живого — оно делает живое слово мертвым, когда фиксирует его. Но оно делает также мертвое живым, сохраняя его и делая доступным. Мертвое в принципе имеет больший авторитет, чем живое. Многие считают что-либо достоверным уже потому, что оно представлено в письменной форме, напечатано на машинке или принтере. Многие считают сказанное недостоверным только потому, что это не записано и не отпечатано. Кто осмелится сегодня высказаться против компьютерной распечатки? Компьютер оказывает влияние, как говорят, даже на диагноз врачей, когда распечатка рекомендует определенную терапию.

С другой стороны, сказанное вслух нельзя точно определить и понять. При определенных обстоятельствах этому еще нужно дать интерпретацию, это еще может быть изменено. Монитор вносит в диалектику совершенно новое измерение. То, что находится на дисплее, не является предписанием до тех пор, пока не распечатано. Это не записано окончательно, как это раньше знали по распечаткам; текст можно легко изменить или выбросить. Только когда текст отпечатан, он получает известную силу написанного. Существуют философы, которые утверждают, что посредством графических программ происходит возврат к архаичным рисункам. Они считают письмо по отношению к рисунку осечкой в развитии культуры (ср. Vilem Flusser: «Fiir cine Philosophic der Photographie»).

-- Новый цикл патриархата

Новые коммуникационные системы принимаются мужчинами с заметно большим энтузиазмом, чем женщинами. Один мужчина, которого спросили о его пристрастии к компьютеру, ответил нам: «Компьютер совершенен, он никогда мне не противоречит? Некоторым людям кажется, что они могут избежать целого ряда повседневных конфликтов, если ограничатся коммуникацией посредством компьютера. Компьютер предоставляет интенсивную, но все же абстрактную возможность коммуникации, которую — как говорят — мужчины изобрели, чтобы избежать возрастающего общения с женщинами.

-- Формула Лапласа

Лапласу приписывается фантазия о том, что всемогущий, всезнающий дух, располагающий всей информацией, может воздействовать на все происходящее и в состоянии даже предсказывать будущее.

Многие усматривают в больших современных компьютерных системах воплощение мирового духа, который якобы управляет всем миром как рациональным образованием. Индивидуальный интеллектуальный терминал на рабочем месте или дома тогда, вероятно, выполняет функцию домашнего алтаря, в который можно поместить все современные знания в зависимости от желаний и потребностей — так же, как это в настоящем домашнем алтаре обеспечивалось за счет присутствия Всевышнего. Это почти совершенная система, высший разум, который сегодня, по-видимому, снова мобилизует религиозные фантазии. Этот высший разум создает, разумеется, новый слой священнослужителей и, как обычно, те, кто принадлежат к «наземному обслуживающему персоналу», получают особые привилегии от божества. Привилегии, в которых отказано непосвященным.

С моей точки зрения, одной из вещей, инспирированных идеей Лапласа о мировом духе, является Интернет. Здесь — теоретически — в режиме онлайн объединяются все человеческие «духи», которые могут общаться друг с другом более или менее одновременно. По крайней мере, претензия такова: все могут знать всё! Таким образом, эта система уже своими притязаниями очень тесно приближается к христианским религиям. Эти религии с предназначением божественности для каждого в отдельности соединяют также способность каждого человека располагать самим собой и нести личную ответственность за свои решения («ens a se» — сущее, существующее благодаря самому себе, — было бы божественным предикатом).

Если «всезнание» необходимой информации предоставляется, например, посредством Интернета, то, таким образом, утрачивается — по крайней мере, частично — информационная монополия иерархии. С этой точки зрения Интернет можно было бы рассматривать и как прогресс в самоопределении человека (ср. Schwarz: «Was Jesus wirklich sagte»; Вена, 2001).

Изменения норм и стандартов

Изменения норм и стандартов вызывают в организациях конфликты, поскольку новые правила действуют как для кооперации, направленной вовнутрь, так и наружу. Они сначала должны быть опробованы, а социальная система должна быть адаптирована к ним.

Конфликты норм

При описании групповых конфликтов я уже говорил о конфликтах нормирования и наказания. Конфликты норм в организациях можно разделить на три группы:

- конфликты норм между подгруппами;
- конфликты, связанные с концентрацией норм;
- конфликты, связанные с продолжительностью действия норм.

Конфликты норм между подгруппами

Эти конфликты возникают там, где внутри организации различные группы, образно говоря, «оцениваются по разным меркам». Примером классического очага конфликта является распределение времени. Внутренняя служба и внешняя служба обходятся с этим по-разному. Продавцы в случае необходимости должны обладать более свободным и гибким распределением времени, чем внутренняя служба. Сотрудник внутренней службы уходит домой в 17.00, сотрудник внешней службы при определенных обстоятельствах совершает сделки по вечерам, когда посещает клиентов на дому; с другой стороны, он может, например, на следующий день начать

работу попозже. В общем, он имеет более свободный график работы. Одни и те же правила определения сроков в различных группировках соблюдаются по-разному.

Большая часть этих конфликтов связана, разумеется, с неписаными нормами, которые существуют во всех группах и могут рассматриваться как идентичность группы. Об этих неформальных нормах иногда даже не задумываются — или, если все же задумываются, они не обсуждаются официально, поэтому часто бывает трудно понять, что, в сущности, имеется в виду, о чем идет спор. Если, например, в больнице официально делать инъекции разрешается только врачам, а фактически инъекции приходится делать сестрам, то здесь имеет место трудный конфликт норм.

Концентрация норм

Во многих организациях существует тенденция после конфликта или определенного сбоя утверждать новые правила. Менеджмент собирается и думает, что можно предпринять, и все случаи, в которых *это* могло бы произойти снова, регулируются заново. «В связи с возникшей ситуацией, — значит, тогда в документе, — следует соблюдать следующие правила...» В очень многих случаях это правило вступает в силу необоснованно. Примерами тому являются многочисленные таблички на дорогах, которые устанавливаются после очередного несчастного случая. В конце концов, мы получаем лес из знаков, на которых содержатся противоречащие друг другу предписания. Когда количество норм достигает определенного количества, люди начинают их в принципе игнорировать. Водители, которые на протяжении ста метров видят двадцать табличек, больше не могут обращать на них внимания и просто проезжают мимо дорожных знаков.

В этой связи можно привести анекдот об Игнатии Лойоле: после того, как он выдал своим иезуитам, отправлявшимся в Китай, толстую книгу с правилами поведения в Китае, его посетили сомнения по поводу концентрации норм. Он же сам еще ни разу не был в Китае. Поэтому он приписал в завершении этих многочисленных правил: если сложится такая ситуация, которую невозможно будет разрешить на основе этих правил, делайте то, что является разумным, а не то, что указано в правилах.

Срок действия норм

Конфликты, связанные со сроком действия норм, могут возникнуть тогда, когда норма не отменяется, но становится бессмысленной. Известный пример — снова из области транспорта: участок строительства на автостраде был отмечен ограничением скорости до 30 км/ч. По окончании строительных работ на отремонтированной дороге продолжает висеть знак ограничения скорости — очевидно, его просто забыли убрать — которому больше никто не следует. Если бы кто-то стал соблюдать это правило, другие водители принялись бы ему сигналить.

В значительной степени непродуктивным срокам действия подвержены, естественно, все табу. Табу защищают авторитеты от борьбы за независимость. О чем-то нельзя размышлять. Тот, кто вкушает плоды от «древа познания», начинает посягать на авторитет. Классическим примером здесь является табу, связанное с девственностью. Знаменитый запрет на «добрачные половые сношения» действовал везде, где выбор партнеров находился в компетенции родителей молодоженов. Родители принимали решение, что их отпрыскам следует пожениться. Половые сношения были запрещены, поскольку они побуждали бы молодых брачных кандидатов к формированию определенного мнения. Так, уже в Библии о сексуальных отношениях между

Адамом и Евой говорится: «Адам познал Еву, жену свою» (Быт. 4:1). Такое формирование мнения было недопустимо, поскольку оно могло бы послужить поводом для сомнений в «мудром» решении родителей еще до свадьбы. Естественно, и дети должны были появляться на свет в общественно упорядоченных условиях.

После перехода выбора партнеров в компетенцию влюбленной пары и усовершенствования методов контрацепции табу невинности, разумеется, становится непродуктивным. Поскольку сегодня для принятия решения о выборе партнера должна быть по возможности использована вся информация о гармонии будущих супругов. К ней относится и сексуальная привлекательность. Неверно принятые решения находят выражение в несчастных браках и статистике разводов. Тем не менее по-прежнему встречается — по крайней мере, неформально — традиционное табу на потерю невинности и конфликты, являющиеся следствием продолжающегося действия этой нормы.

Кстати, в некоторых культурах этого табу придерживаются еще более сурово: например, женщины должны закрывать лицо, или жених и невеста, выбранные родителями, не должны быть знакомы друг с другом до свадьбы.

Конфликты структур

Генеральный директор, руководящий правлением из семи членов, одновременно взял на себя сферу сбыта. Во-первых, потому что директор сам раньше работал в сбыте и хорошо в этом разбирался; во-вторых, потому что специалист по сбыту уволился (или был уволен), и директор стал руководить этим участком временно, но затем и постоянно — ведь, как он считал, это удавалось ему лучше, чем любому другому начальнику сбыта.

В этой фирме существует неразрешимый конфликт, который заключается в том, что генеральный директор «сидит на двух стульях». С одной стороны, в качестве начальника отдела сбыта он находится в постоянной конкуренции, например, с отделом исследований и разработки, который разрабатывает для сбыта правильные или неправильные продукты, и с производственным отделом, который, естественно, производит продукцию по слишком высокой стоимости, препятствующей продвижению на рынке. Можно ли производить только то, что можно продать? Если что-то не может быть продано, виноват или начальник сбыта, который не может обеспечить реализацию, потому что у него плохая команда и он сам недостаточно компетентен, или виновато производство, которое выпускает продукты по высокой цене при ненадлежащем качестве.

Этот уже много раз упомянутый конфликт является на каждом предприятии вечно актуальной темой. Чтобы его разрешить, требуется генеральный директор, стоящий выше отдельных интересов, который иногда считает правым одного, а иногда другого — и порой даже может создать группу для прямого открытого обсуждения конфликта его участниками. Для разрешения данного конфликта неблагоприятно, что этот генеральный директор является также одним из участников конфликта, а именно начальником по сбыту. В случае, когда он в качестве начальника отдела сбыта ничего не может добиться от начальника по производству или в отделе исследований и разработок, он перевоплощается в генерального директора и говорит: «Будет так, как я сказал». Это предприятие страдает структурным конфликтом, поскольку структура сама по себе делает невозможным рациональное производство и постоянно противодействует необходимому конфликту между сбытом и другими участками.

Формируемое в любой иерархии противоречие между горизонтальным и вертикальным разделением труда является следующим структурным конфликтом, который принуждает иерархию к тому, чтобы она продолжала совершенствоваться. Ведь в соответствии с принципом иерархии вышестоящее лицо всегда должно иметь в своем распоряжении больше информации, иметь возможность лучше обрабатывать эту информацию, принимать самые важные решения и обладать большей властью, чтобы реализовывать эти решения.

Некоторые из этих предпосылок обеспечиваются в настоящее время лишь частично. Так, условие, согласно которому вышестоящее лицо должно в принципе быть лучше проинформировано, больше не выполняется. В связи с разделением труда случается, что, например, в отделе маркетинга формируется профессиональная компетенция, которая у вышестоящего лица отсутствует. Тем не менее, решение должна принимать вышестоящая инстанция. Тогда в конфликтном случае один человек будет прав с точки зрения дела, а другой — с точки зрения системы.

Чтобы разрешить эту проблему, многие предприятия сегодня сознательно организуют матричные комплексы. Например, сохраняется региональная иерархия (т. е. штаб-квартира, управление на земельном и городском уровнях и руководство филиалов), к которой добавляется «горизонтальная» профессиональная иерархия (например, сбыт или контроль качества). Таким образом, большинство работников получает как минимум двух начальников: одного регионального, который имеет дисциплинарную власть, но не обладает правом давать распоряжения по профессиональным вопросам. Этим правом наделен компетентный «профессиональный начальник». В результате становится возможным то, что в классической иерархии обеспечивалось лишь неофициально: привлекать хороших специалистов к принятию решений в высокопоставленных экспертных группах и за счет этого улучшать качество принимаемых решений.

Следующим структурным конфликтом в иерархии является так называемый «принцип Петера». Продвижение по службе как следствие профессиональных результатов часто приводит к перемещению на руководящую должность человека, который для этого непригоден и не подготовлен. Это одна из проблем, потому что очень добросовестные инженеры в качестве руководителей подразделения больше не имеют того успеха, который сопутствовал им как инженерам. Внезапно инженеру приходится распределять работу, улаживать споры, поддерживать контакты с другими подразделениями, он должен владеть риторикой и иметь соответствующую компетенцию. Всему этому он никогда не обучался и не развивал в себе этих качеств во время своей работы инженером. То же самое происходит с врачом, который становится руководителем института, или учителем, который становится директором школы. Во всех этих случаях может случиться так, что пошедший на повышение не достигнет успеха, который, казалось бы, причитается ему благодаря его профессиональной квалификации. Здесь речь идет о классическом структурном конфликте, поскольку мы принуждаем лучшего специалиста подразделения к тому, чтобы он сменил свою работу и взял на себя функции менеджера, в которых он никак не может считаться лучшим.

Вертикальное распределение труда может привести к структурной проблеме, если, например, руководитель отрасли в качестве начальника проектной группы должен вмешиваться в сферу другого коллеги, хотя такое вмешательство рассматривается этим коллегой неодобрительно, и при определенных обстоятельствах из-за этой проектной группы могут возникнуть

территориальные бои между отраслями или подразделениями. (О структурных конфликтах в проектном менеджменте см.: Heintel/Krainz. «Projektmanagement»).

Конфликты, связанные с конституцией, репрезентацией и легитимностью

Было уже упомянуто, что проблема кооперации родов первоначально решалась с помощью обмена людьми. Однако действительно эффективной формой крупномасштабной кооперации стала иерархия. Она была эффективной потому, что основывалась уже не на добровольных началах, а на принуждении за счет центральной инстанции. Периферийные роды облагались обязательной данью, если не хотели испытать на себе санкций центра. Такая принудительная кооперация являлась, однако, прогрессом с точки зрения кооперации. Ценой, которую пришлось заплатить за этот прогресс, явилось учреждение господствующих структур, которые за счет централизованного принятия решений отняли это право у периферии. Поэтому до настоящего времени люди, живущие в иерархиях, рассматриваются свободными кочевниками как рабы. Еще Аристотель говорил, что раб не имеет души (=свободы), поскольку он, чтобы выжить, отказывается от права свободно принимать собственные решения.

Развитие господствующих структур с асимметричным распределением власти как плата за кооперацию различных групп и за обеспечиваемое благодаря этому развитие системы центральных ресурсов — как, например, письменности или денежной системы — сопряжено с очень большой проблемой: в иерархической модели решения отдельных «подданных» не могут быть включены в решения центра («господ»). Сбор информации происходит, но настоящий процесс формирования мнения редко имеет место.

Когда после Французской революции в политической сфере, а позднее также в сфере мелких, средних и крупных организаций предпринимались попытки выстроить процесс формирования мнения или принятия решения, обнаружилось, что это можно сделать только через системы представителей. Поскольку все люди не могут одновременно дискутировать друг с другом о том, что должно происходить, необходимо своего рода делегирование. Но, однако, вряд ли можно делегировать, так сказать, собственное решение кому-то другому, или, иными словами: господство ведь означает, что свое решение передано другому лицу. Происходит ли это добровольно или принудительно, на качество решения не влияет, в частности потому, что это решение «не мое».

Группы, которые по какой-либо причине или в какой-либо форме, с одной стороны, имеют разные интересы и подходы к реальности (например, снабжение и сбыт), а с другой стороны, должны кооперироваться (поскольку они производят, например, совместный продукт), могут сделать это лучше всего посредством делегатов.

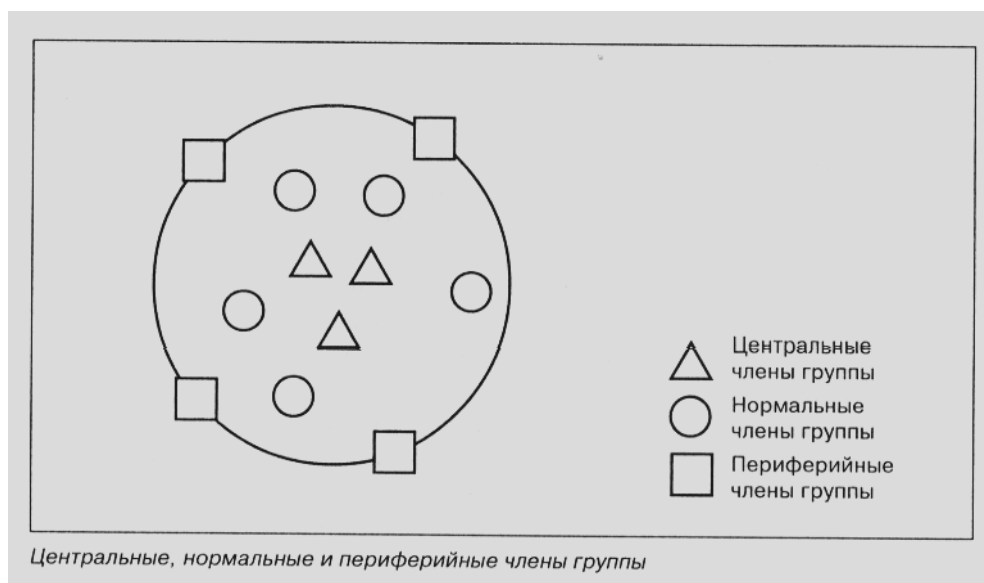
Первый конфликт заключается в выяснении вопроса, кто лучше всего подходит на роль представителя от группы. С социально-технической точки зрения мы различаем три вида членов группы: центральные, нормальные и периферийные члены группы.

Посредством этой классификации мы можем установить, какой член группы лучше всего подходит для осуществления миссии делегата. Когда между собой встречаются центральные члены различных групп, то сначала ни до какого соглашения дело не доходит, напротив,

центральные члены группы будут жестко представлять мнения групп и безрезультатно возвращаться в свои группы. Если взять периферийных членов группы, они при определенных обстоятельствах очень быстро договорятся, но по возвращении в свои группы будут иметь проблемы при попытке объяснить, в чем они договорились, поскольку, естественно, по определению противоречия, наличие которого мы предполагаем, это будет предательством собственной группы.

Для этого случая иерархия изобрела систему, при которой делегату группы просто дается столько полномочий, сколько необходимо, чтобы другие зависели от него. При этом соглашение обеспечивается гораздо легче, поскольку со стороны группы едва ли остается возможность возражать.

Как мы уже отмечали при разговоре о некоторых других конфликтах, эта система в настоящее время уже не функционирует безупречно, поскольку зависимость очень часто бывает противоположной. Существует очень много начальников, которые зависят от своих работников, от их репутации, от того, готовы ли они сотрудничать. Более или менее комплексной системе «служба по предписанию» принципиально наносит вред.



Допустим, в двух группах возник конфликт о том, кто должен представлять группу на переговорах с другой группой, и участники сошлись на одном человеке. Этот человек должен встретиться с делегатом другой группы, и тогда встает вопрос о легитимности. Насколько этот человек уполномочен легитимно говорить от имени группы, какую свободу действий он имеет, можно ли и насколько можно положиться на его слово, насколько хорошо он распорядится тем, что было согласовано в его группе?

Можно определить два вида делегатов, которые непригодны для кооперации.

-- Во-первых, делегаты, которые идут на переговоры, вооружившись мнением группы, и возвращаются с тем же самым мнением. Группа встречает их с восторгом, но эти делегаты ничем не поспособствовали сближению позиций и, следовательно, не принесли никакой пользы.

-- Точно так же непригодны те делегаты, которые уходят на переговоры со своим мнением, а после обмена позициями возвращаются с мнением делегата, который представлял другую группу.

Такие делегаты немедленно обвиняются в предательстве и там, где это возможно, немедленно «изгоняются» в другую группу.

Все это имеет смысл, только если оба делегата сблизятся в своих позициях и смогут представить единое решение каждый в своей группе. Имеющий власть делегат, т. е. вершина иерархии, добьется этого лучше всего. Еще одна из крупных сегодняшних проблем связана с вопросом, насколько рационально посылать в качестве представителей на переговоры с другими группами все новых делегатов. Эксперименты с базовой демократией, однако, не так далеко продвинулись вперед, чтобы можно было говорить об альтернативе иерархии с назначенными представителями в виде системы гибкого представительства.

Конфликты такого рода являются в данном случае конституционными конфликтами, поскольку предписания о режимах кооперации представляют собой своего рода конституцию группы, организации или компании. Идеальной конституции в той форме, которая явилась бы идеальным инструментом, посредством которого все люди могли бы объединить свои мнения в центральном решении, пока не существует. В ряде экспериментов в рамках групповой или организационной динамики на малых и средних предприятиях или в организациях уже были частично внедрены системы, при которых все же удавалось вовлечь в процесс формирования мнения большое количество персонала. Ядром такой организации почти всегда являются хорошо функционирующие системы делегатов, которым все же приходится сначала преодолеть скрытые барьеры конфликтов, связанных с конституцией, репрезентацией и легитимностью.

Конфликты учреждений

Самым большим шагом в развитии человечества был переход от родового общества к образованию организаций и учреждений. При этом была разработана система косвенной или анонимной коммуникации, которая функционирует совершенно по-другому, нежели система прямой коммуникации. По некоторым пунктам при работе с учреждениями приходится считать правильным нечто противоположное тому, что считается правильным в малых группах. До настоящего времени многие молодые люди переживают шок, когда впервые сталкиваются с учреждениями и их абстрактными правилами (некоторые взрослые люди также не могут к этому привыкнуть).

Учреждения, вероятно, возникли в результате попытки людей обеспечить долговечность однажды найденных решений по основным противоречиям жизни. Уже упомянутые противоречия (с. 75 и далее), с которыми *homo sapiens* сталкивался изначально, это различия или, соответственно, противоречия между:

- живыми и мертвыми,
- индивидуумами и группами,
- молодыми и старыми,
- мужчинами и женщинами.

Эти четыре основных конфликта имеют значение не только для индивидуума, но, на мой взгляд, и для всей истории.

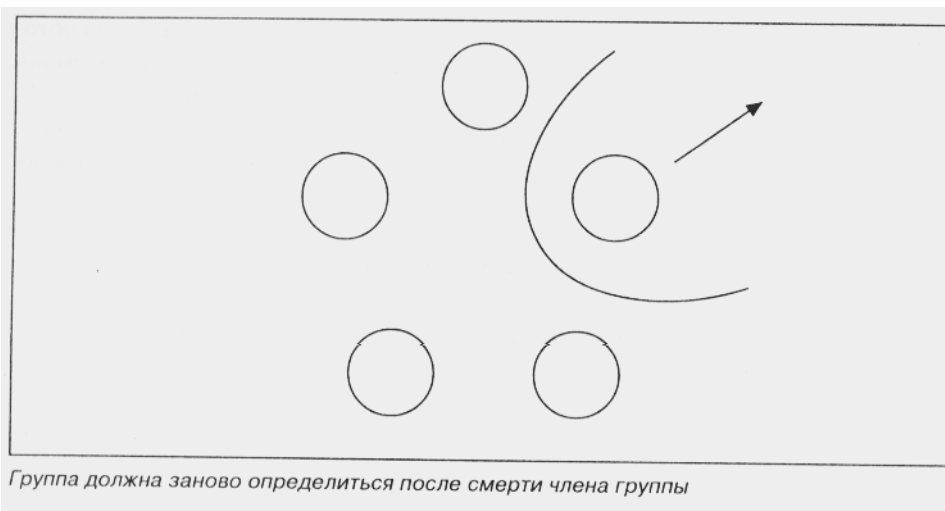
Все прочие и более поздние основные противоречия могут быть выведены из этих четырех архаических противоречий. Каждая организация, чтобы выжить, должна найти эффективные

ответы для этих четырех основных противоречий (ср. «Die Heilige Ordnung der Manner»). Поэтому во всех логиках каменного века (насколько они известны нам из мифов и исследований культуры каменного века) мы находим эти четыре основные противоречия. Эти основные противоречия подходят, таким образом, и в качестве принципа классификации учрежденческих конфликтов.

Мертвые и живые

Разрешение проблемы различия смерти и жизни является, безусловно, самой важной и трудной задачей. Это различие сегодня используется в определениях homo sapiens как такового. Люди, которые хоронят своих умерших, переросли естественное состояние. Им нужно было в какой-то форме придать смысл жизни в том числе после смерти. В этом, с моей точки зрения, состоит отправная точка для последующей организации учреждений.

Основной конфликт выглядит так: умерший исключается из коммуникационной сети, и группа должна учредить себя заново, без него. Это всегда вызывает кризис. Мы говорили, что приход новичка вызывает необходимость заново определить все отношения; точно так же и смерть члена группы делает это необходимым.



Поскольку коммуникация является основой для понимания, смерть непонятна в принципе. Поэтому она вызывает особый страх. Для преодоления этого страха уже с давних пор формировались коллективные иллюзии о том, что коммуникация с мертвыми в той или иной форме возможна. Люди хоронили умерших на другом берегу реки или озера (~по ту сторону») и считали, что они продолжают там жить. Позднее для умерших стали строить жилье из прочного материала (камень), поскольку они ведь больше не могли умереть. Мертвые в качестве «бессмертных» предков стали прототипами появившихся позднее богов.

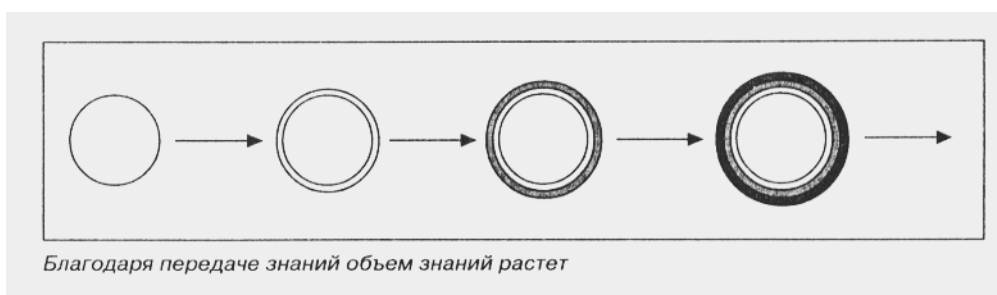
Наряду с первой проблемой нового учреждения группы без умершего человека встает вопрос о том, как можно сохранить ноу-хау, которым располагал умерший. Сложилось так, что эти знания обычно как «тайна» в форме ритуала должны были передаваться потомкам. Это происходило, естественно, еще при жизни умершего человека.

Таким образом, возникла необходимость предупредить будущую смерть еще при жизни и принять меры предосторожности, чтобы не утратить «тайну».

В этой связи Хайдеггер очень точно называет проблему смерти «конечностью впереди себя». Но и в древних мифах, например в мифе о грехопадении, речь идет о том, что только после

вкушения плода с дерева познания в мир пришла смерть («Если вы съедите плоды с дерева в раю, то вы умрете» — то есть познаете смерть). Здесь не имеется в виду, что Адам и Ева, если бы они не съели плод с дерева познания, всегда бы жили в раю. Все живое должно умереть, и мифы в целом не являются утратой реальности. Имеется в виду, что только предвосхищение смерти мыслящим человеком несет за собой проблему страха перед смертью. Однако, с другой стороны, такое предвосхищение позволяет передавать знания еще при жизни.

Эти секреты передавались от матери к дочери, от отца к сыну, от шамана к шаману, от вождя племени к вождю племени и т. д.



Такая линейная передача традиции привела к накоплению большого объема знаний многими поколениями. Эту форму передачи необходимой традиции можно еще увидеть у современных народов, находящихся на первобытной стадии развития. Я познакомился на Амазонке с одним миссионером, которому удалось записать на магнитофон тайну шамана (намеченный наследник переехал жить в город, и миссионер пообещал шаману передать его тайну на магнитофонной ленте). Анализ магнитофонной ленты (запись продолжалась целую неделю) показал, что постоянно задавались вопросы о симптомах болезней. Если пациент отрицал симптом, шаман продолжал «опрос» больного. Если симптом, напротив, подтверждался, шаман вставал и делал терапевтическое назначение в соответствии с «тайной».

В этом примере мы видим двойную линейность традиции шаманов каменного века. Во-первых, она возникала из последовательности знакомства с болезнями и успехов их излечения. Во-вторых, она воспроизводится во фрагментах линейности применительно к конкретным случаям болезни — и целиком в связи с необходимостью передачи. Безусловно, хорошие шаманы постоянно добавляли к этой «тайне» тот или иной новый вариант. Приспособление этой «линейной всеобщности» к соответствующей ситуации обеспечивается пересказом всего набора знаний, и это единственная возможность.

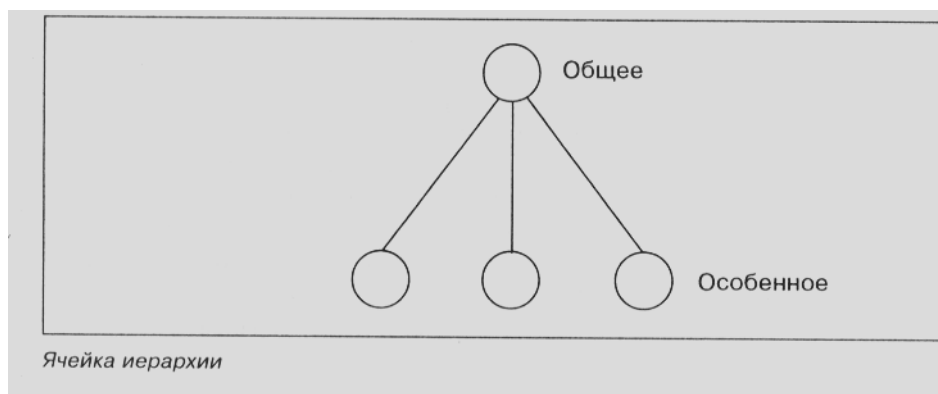
Ответ человека каменного века на основное противоречие «живые-мертвые» звучит следующим образом: умерший человек продолжает жить дальше за счет переданного ноу-хау и ритуальных отношений, которые живые с помощью специалистов (священнослужителей) поддерживают с умершими предками (культ предков).

Индивидуум и группа

Совершенно новый ответ на этот основной конфликт стал возможен благодаря развитию анонимной коммуникации в результате объединения большого количества оседлых групп людей и образования иерархии. В иерархиях ноу-хау накапливается не линейно за счет формирования традиции, оно аккумулируется и перерабатывается путем централизации.

Центральное лицо, к которому поступает вся информация, которое после этого принимает правильные и важные решения и от которого зависят все остальные люди, особым образом выделяется в качестве функционера. Здесь, на мой взгляд, и возникает различие между индивидуумом и группой.

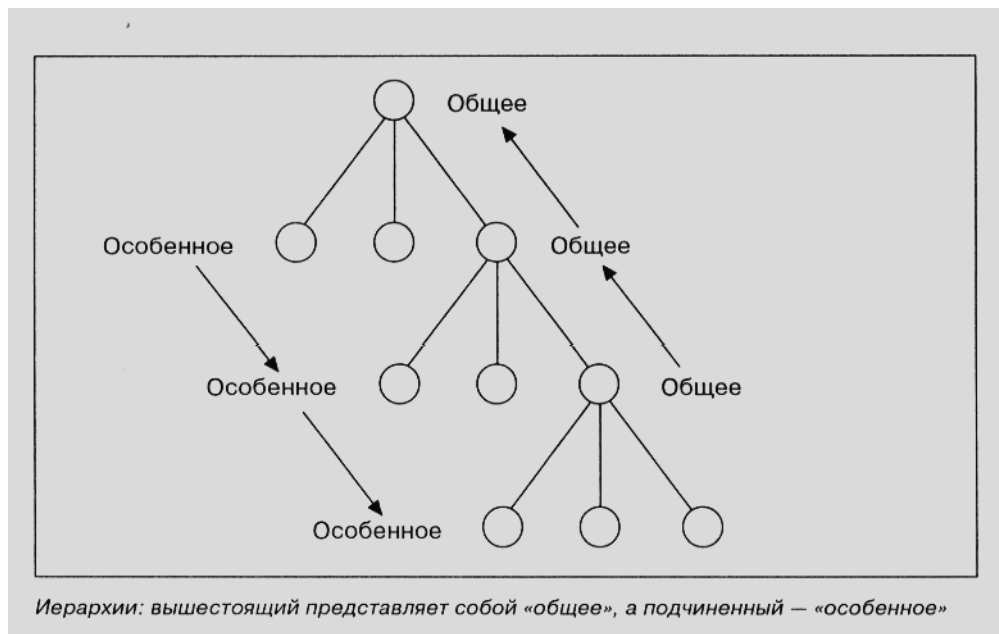
Функции живут дольше индивидуумов. Пока сохраняется система, функции остаются бессмертными. Здесь впервые возникает нечто общее, не зависящее от пространства и времени и представляющее что-то похожее на бессмертие. В разные времена и в разных местах всегда справедливо одно и то же правило, независимо от индивидуумов, которые его соблюдают и представляют.



Такие индивидуумы, не зависящие от живущих индивидуумов, которые должны умереть, явились кульминацией надежд на бессмертие человека — это были учреждения. Учреждения являются репрезентацией надежды, выходящей за пределы жизни индивидуума. Учреждениям требуется, естественно, конкретная организационная форма. Это, как правило, иерархическая система, в которой могут комбинироваться многие (сколь угодно многие) виды централизации.

Признаком иерархий является поэтому принцип подчинения, при этом вышестоящее лицо всякий раз является репрезентацией общего (= бессмертия). Высшей точкой мыслительного постижения иерархических учреждений является логика Аристотеля, которая в качестве принципа науки и сегодня остается неоспоримой в нашей культуре.

Ответ учреждений на основной конфликт *живые-мертвые* звучит следующим образом: тот, кто подчиняется всеобщности, становится причастным бессмертию. Платой является отказ от индивидуального самоопределения. То, чего такой человек благодаря этому достигает, — это смысл, который выходит за рамки положения «здесь и сейчас» и его собственной индивидуальности. Он становится функционером и, следовательно, бессмертным.



Конкретные организационные формы учреждений варьируются, естественно, в зависимости от времени и места. Вот ряд примеров.

- Институт права находит различные формы судопроизводства.
- Институт денег функционирует через банки и страховые компании.
- Институт государства воплощается в политических партиях или различных функционерах.

Учрежденческие конфликты возникают, когда ответ учреждения не может уравновесить дисбаланс, связанный с основным конфликтом противостояния живого и мертвого.

В приведенных примерах может, например, случиться следующее.

- Имеются ситуации, для которых действующих законов недостаточно.
- Стабильность денег не может быть гарантирована (инфляция).
- Государства перестают существовать, и происходит основание новых государств.

Функционеры в иерархиях всегда должны существовать только в единственном числе, поскольку велика опасность, что два одинаково уполномоченных должностных лица, выполняющих одну и ту же функцию, будут иметь разные мнения. Поэтому функция является неделимой, и ее носитель, вероятно, поэтому и получил свое имя: индивидуум = неделимый. Когда-то носители неделимой должности научились противостоять воле группы, что было возможно благодаря их иерархическому превосходству. Таким образом, индивидуум находится в постоянном противоречии: ему нужно или подчинить собственное мнение системе или группе, или навязать свое мнение другим. Нередко такие индивидуумы наказывались смертью, но они благодаря этому стали «бессмертными».

Для компенсации этого противоречия в рамках нашей культуры в течение тысячелетий создавались новые ритуалы или учреждения. То есть если нужно придать мгновению длительность, это возможно ценой умерщвления. Примером тому является письменность. Она

делает живое слово мертвым. Разумеется, с помощью письменности можно мертвое заставить жить и благодаря этому сделать доступным другим поколениям. Но это уже переход к следующему кругу конфликтов.

Старые и молодые

Я рассматриваю знаменитый конфликт поколений как учрежденческий конфликт, поскольку эта проблема — которая возникает снова и снова и не теряет своей новизны для каждого человека и каждой группы — должна быть в какой-то форме классифицирована, ритуализирована, организована и, наконец, институализирована.

Проблема заключается в том, чтобы накопленное поколениями ноу-хау передать молодым. Конфликт состоит здесь в том, что молодые смогут найти свою идентичность, только если они сами приобретут опыт. Выжить же они могут, только если воспользуются ноу-хау.

Альянс молодых при конфликтах, связанных с независимостью (которые мы уже описывали), относится не только к индивидуумам, но и к группам, организациям или даже нациям. Так, на мой взгляд, развитие от феодализма к демократии у различных наций, которые в этом мире, безусловно, развиваются по-разному, всегда приводит к конфликтам созревания и отделения. «Старые» — это в данном случае доминирующие нации или в будущем, наверное, ООН, которая в последние годы вмешивается в такие конфликты даже военным путем.

Основным принципом учрежденческого конфликта «старые — молодые» в любом случае является понимание, что самоопределение всегда должно быть завоевано заново и не может быть передано от одного к другому. Как, несмотря на это, может быть сохранена традиция — это искусство, связанное с разрешением данного конфликта каждый раз по-новому (например, посредством общего учебного процесса).

Мужчины и женщины

Отношения между мужчинами и женщинами во всех культурах регулируются институтами определенного рода. Иногда это называется браком (моногамия), иногда полигамией или семьей. Сексуальные отношения и отношения между мужчинами и женщинами всегда подчинялись определенным нормам. Проблема состоит в том, что мужчина и женщина могут выжить только совместно — посредством детей. Конфликт актуален, поскольку до настоящего времени в истории еще не найдено сбалансированной институализации этого противоречия. Всегда, в зависимости от конкретной сферы, один пол оказывался подчиненным по отношению к другому. Я уверен, что в будущем в нашей культуре (думаю, что также и в других культурах) проработке этого конфликта и поиску его решений будет отдано много энергии (например, отделение секса от продолжения рода, новые возможности генной технологии, искусственное оплодотворение и т. д.)

Глава 6. Противоречия в продукте и организационные конфликты

В 1972 году во время вмешательства в конфликт, имевший место в одной австрийской страховой компании, я обнаружил — как мне кажется — одну фундаментальную закономерность, которую я с тех пор отмечал в очень многих предприятиях и продуктах.

Эту закономерность можно охарактеризовать так: наряду с причинами необходимых конфликтов, заключающимися в противоречиях индивидуумов, пары, треугольника, группы и организации, существует целый ряд причин для конфликтов, которые заключаются в противоречиях внутри продукта.

Как показывает мой опыт, многие конфликты в организациях можно свести к тому, что продукт, который компании реализуют, уже неизбежно (апория) содержит в себе противоречия. Возможность восприятия продукта, содержащего в себе противоречия, естественно, противоречит традиционному понятию предмета. Однако я считаю, что европейское понятие предмета и объекта в доминирующей степени определяется естественными науками и, безусловно, не распространяется на эмоциональные или социальные организационные структуры. Я даже думаю, и показал это в своей книге «Пространство и время как натурфилософская проблема», что и в сфере естественных наук возникают противоречия, например между пространством и телом, которые не могут быть описаны понятием предмета естественных наук. Ограничение горизонта понимания до основополагающих логических систем и в естественных науках является проблемой, не говоря уже о социальных науках.

Тезис звучит следующим образом: многие или все организации распоряжаются продуктом, который содержит в себе противоречия. Противоречия продукта возникают в организациях как конфликты между частями организации. Попытки разрешить конфликты в рамках социального вмешательства часто малоэффективны, если они не учитывают эту противоречивость продукта. То же самое относится к сбыту продукта. Нам почти всегда удавалось улучшить как внутреннюю структуру организации предприятий, так и стратегию маркетинга, если мы анализировали хотя бы некоторые противоречия продукта. При этом неважно, идет ли речь о материальном продукте, таком как «продукты питания» или «автомобиль», или о «нематериальных продуктах», например «деньгах» или «страховке».

Нижеприведенные примеры можно рассматривать как сведение воедино обеих составляющих этой книги, анализа различных конфликтов и вариантов их разрешения. На основе этих примеров будет понятно, что многие конфликты являются гораздо более сложными, чем можно было бы себе представить на момент их возникновения. В этом случае не имеет смысла разрешать «лежащий на поверхности» конфликт, который наверняка представляет собой только симптом. Необходим анализ предпосылки, и только после достижения понимания центральной проблематики конфликт может быть действительно разрешен.

Первый из приведенных примеров относится к периоду 1972 — 1975 гг. В те годы мы сами только начинали постепенно анализировать предпосылки конфликтов. Исходным моментом был типичный симптом и, следовательно, в сущности, скорее безобидная проблема.

Пример: болезнь

И такие явления как, например, болезнь, можно понять лучше, если рассматривать их в апоретической совокупной зависимости. Болезнь скрывает в себе целый ряд неразрешимых конфликтов. Одним из них является потеря человеком самостоятельности в процессах регуляции собственного здоровья — его поддержания или восстановления. Это приводит к тому, что человек в большинстве случаев должен рассчитывать на помощь других людей. В систематизированной форме это «отсутствие самоопределения» приводит при заболевании к обращению к врачу. Как нам уже известно, неправильно было бы предполагать, что врач может нас «вылечить» извне. Человек может вылечить себя только сам. Однако быть больным — это значит быть неспособным ни к каким действиям. Поэтому апория выглядит следующим образом: вылечить может только врач, человек может вылечить себя только сам. В рамках исследования болезни и медикаментов мы занимались вопросом о том, как врачи обращаются с этой апорией.

Во время проведения этого проекта врачи постоянно сообщали, что они добивались успеха у одних людей и не достигали того же успеха у других. Объяснения такого хода событий практически никто не предлагал. Некоторые врачи были уверены, что при одних картинах болезни они, видимо, действуют более успешно, чем при других. Опрос соответствующих пациентов дал ту же картину. Более подробный анализ успешных и неудачных контактов пациентов с врачами показал, что как пациенты, так и врачи имеют определенное, но совершенно разное понимание болезни. Под пониманием подразумевается, что болезнь характеризует определенный смысл человеческого существования. Этот смысл может быть различным не только у разных людей, но и в разное время у одного и того же человека.

Так, некоторые люди считают болезнь следствием вины. Они приходят подавленными и робкими к врачу, который с воздетым перстом вопрошает: «Ну, что мы опять натворили?» Пациент воспринимает болезненный укол или прием неприятного лекарства (пилюли) как справедливое наказание за свой «проступок». Он примет наказание и будет снова здоровым. Смысл болезни (вина) и адекватная этому роль врача (судьи) соответствуют друг другу (эквивалентность лечения). Динамика от момента заболевания до излечения имеет смысл в общей структуре человеческих отношений.

Совершенно по-другому дело обстоит в том случае, если болезнь представляется человеку не только следствием его вины, но и, в определенной ситуации, бегством. Человек хотел бы (осознанно или неосознанно) на какое-то время отвлечься, отдохнуть. Медикамент ему нужен как алиби, чтобы все видели, что он болен. Большого эффекта этот медикамент иметь и не должен. Врач является своего рода помощником при этом «побеге», выдавая человеку больничный лист на неделю. Описанную выше реакцию врача этот пациент воспринял бы как очень странную и неуместную. Наказание в форме болезни — за что? Болезнь «заслужена» тяжелым трудом, и является самовознаграждением. Воздетый перст врача сигнализирует о непонимании, а это значит, что пациент в будущем найдет себе новое «убежище». Смысл болезни и роль врача в данном случае не соответствуют друг другу.

После того, как мы открыли эту зависимость, появилась теория эквивалентности лечения. Определенное понимание болезни требует соответствующей роли врача, которую он должен противопоставить роли пациента. Если врач своей ролью соответствует представлениям пациента о болезни, то оба довольны и могут обращаться с болезнью требуемым образом. Если этого не происходит, состояние больного ухудшается субъективно — независимо от его фактического

состояния. Непонимание, возникающее между врачом и пациентом, разрушает их мировоззрение и представление о себе обоих участников. При неуместном ролевом поведении врача пациент может поставить под вопрос его авторитет. В случае повторения ситуации это сомнение может распространиться даже на весь медицинский персонал, что станет первым шагом к превращению в лекаря-самоучку или приведет пациента к альтернативной медицине. Что касается врача, то это может повредить его компетенции, что в экстремальном случае может стать причиной нелюбви у пациентов.

В связи с этим в рамках нашего проекта возник животрепещущий вопрос какой смысл может иметь болезнь для человека, и какие различные роли принимает врач?

Первая систематизация дала 17 различных представлений о болезни, которые мы затем сократили до десяти. Этот список разновидностей болезней, безусловно, не является полным — но мы надеемся, что важнейшие из них мы определили.

На первом месте стоит понятие болезни, применяемое в традиционной медицине: болен тот человек, медицинские параметры которого отличаются от нормальных параметров. Это понятие болезни редко встречается в ответах интервьюированных пациентов (и если все же встречается, то у ипохондриков, которые постоянно контролируют свои физиологические параметры). Существуют также пациенты, которые воспринимают свой организм как механизм и довольны предлагаемым медикаментозным «техническим обслуживанием» его органов. Это традиционное понятие болезни официально поддерживается врачами, однако при длительной дискуссии обнаруживается, что многие врачи разработали и дополнительные понятия болезни. К сожалению, эти мысли в большинстве случаев не выходят за частные рамки — среди врачей проводится мало общественных дискуссий по смысловой концепции болезни.

Часто упоминались те представления о болезни, которые мы поставили на второе и третье места. Многие люди страдают от постоянной борьбы, сопровождающей их взрослую жизнь, и хотели бы, чтобы за ними, как за детьми, снова ухаживали, чтобы можно было понежиться в теплой постели и активизировать давно утраченный симбиоз. Эта характеристика значения болезни обусловлена, вероятно, культурной спецификой (анонимное индустриальное общество, в котором мы живем) и спецификой климата: на холодном Севере зимой болеют больше, чем летом.

В этом случае врач должен взять на себя роль матери. Пациент на приеме попадает к врачу и чувствует, что ему кто-то поможет. Чувства и потребности больного человека попадают в центр внимания. Применение технического оснащения, а также рациональные заявления воспринимаются пациентом враждебно и оказывают на болезнь отягчающее воздействие.

	Смысл болезни	Здоров	Излечение	Роль врача	Медикамент
1.	Болезнь как отклонение от нормы	соответствует нормам	ремонт	механик по органам	запасная часть, технологический материал
2.	Дефицит симбиоза, субъективное болезненное состояние	нет болей	симбиоз	мать	отец, наркотик
3.	Дефицит самоопределения, болезнь как регрессия	свободное самоопределение	воспитание	отец	молоко матери
4.	Болезнь как инициация кризиса зрелости	непостоянный стабильный	преобразование	лекарь (шаман)	символ преобразования
5.	Болезнь как недостаточность функции органа	нормальная работа органов	компенсация	садовник, сообщник	костыль, протез
6.	Болезнь как бегство, «отход от дел»	нет потребности отойти от дел	возвращение к делу	помощник в бегстве, эксплуатируемый	алиби, «выходной билет»
7.	Носитель симптома социальных конфликтов	работоспособная социальная структура	управление конфликтной ситуацией	козел отпущения, социальный терапевт	не требуется, или представительство врача
8.	Болезнь как нарушение равновесия	равновесие	обеспечение баланса	священник	средство балансирования
9.	Болезнь как вина	нет чувства вины, облегчение	наказание	судья	искупительная жертва, талисман
10.	Болезнь как преодоление страха смерти	живой	выживание	судья, решающий между жизнью и смертью	нектар и амброзия

Таблица эквивалентности болезни и лечения

Болезнь может быть связана со слишком большой инфантилизацией человека. Излечение по своей диалектике состоит в том, что человек, с одной стороны, не может себе больше помочь, и, с другой стороны, может выздороветь только если поможет себе сам. Предположительно, во время болезни эта потребность превратится в свою противоположность. У нас больше нет дефицита симбиоза, а есть дефицит в самоопределении. Мы прикованы к постели, изолированы от окружающего пространства, являемся неподвижными, как младенцы, которые еще не освоили моторику. Мы чувствуем слабость, нас смущает высокая температура, мы не можем правильно объясняться и т. д.

Физическому ограничению сопутствует ограничение психическое: пациент ведет себя требовательно (как невоспитанный ребенок), настойчиво, не желает признавать чужую точку зрения и концентрируется только на самом себе. Поэтому больных людей часто освобождают от обязательств взрослых людей и не воспринимают их всерьез. Это намеренное или ненамеренное поведение «безответственного ребенка» вознаграждается особым уходом и заботой, увеличенным вниманием семьи, окружающего мира и врача. В этом регрессивном состоянии

появляется возможность наверстать упущенные периоды жизни, но это состояние в какой-то момент преобразуется в потребность снова стать взрослым.

Тогда врач должен поменять свою роль матери на роль отца. Отец — это не тот, кто, как мать, заботится о потребностях, а тот, кто требует от людей работы. Отеческий авторитет в нашем культурном сознании связывается с Богом-Отцом. Интересно, что врачи называются «богами в белых халатах» и воспринимаются как всемогущие; их советы следует соблюдать неукоснительно. Врач знает, почему дело продвигается медленно и может стимулировать собственную инициативу пациента. В этом и состоит так называемая квадратура круга роли врача: без влияния авторитета человек выздороветь не сможет, как не сможет выздороветь и при слишком большом участии авторитета, предоставив всю деятельность по собственному лечению врачу. Здесь воспитательный аспект является центральной проблемой процесса лечения.

Как мы установили, медикамент при таком понимании болезни сохраняет в себе остатки симбиотического значения: лучше употреблять жидкие, чем твердые продукты, что отсылает к функции материнского молока.

Приведенный в пункте 4 смысловой параметр болезни — а именно, болезнь как инициация и кризис созревания индивидуума — это древнее и известное во всех культурах значение болезни. Болезнь часто рассматривается как близость смерти — в обиходном языке для этого используется выражение «маленькая смерть». При этом не имеется в виду, что болезнь часто приводит к смерти. Речь идет о том, что болезнь воспринимается как преобразование прежнего человека, который умирает; выздоровление празднуется как новое рождение, как маленькое воскрешение. Преодоление болезни делает человека более зрелым и сильным. Поэтому болезнь и выздоровление всегда являются символами смерти и воскрешения; эти состояния считались подходящими для ритуалов инициации. Некоторые ритуалы приводят к ужесточению болезни. Во время инициации дополнительно применяются болезненные меры, например обрезание или искусственное повышение температуры тела посредством ядов. После выздоровления многие больные в нашем культурном ареале говорят о перенесенных страданиях. Бывают случаи, когда разгорается спор о том, кто перенес больше страданий при операциях и т. д. Специалисты по антропософии развили теорию о том, что болезнь является предпосылкой для важных шагов в развитии у детей и взрослых. Установлено, что привитые дети, которые благодаря прививке избежали ряда заболеваний, значительно отстают в развитии по сравнению с детьми, которые перенесли эти заболевания.

При таком понимании болезни врач представляет собой человека, который распоряжается этими церемониями инициации или, соответственно, воскрешения — т. е. является своего рода шаманом. Шаман, в зависимости от культурного сознания, является в той или иной степени волшебником, владеющим знаниями о таинственных, мистических предпосылках и влиянии ритуалов, которые в большинстве случаев связаны с давней традицией. Магическое мышление в наши дни отнюдь не отмерло, и многие врачи удивляются действию своих медикаментов, которые с точки зрения естественнонаучного причинно-следственного понимания часто не должны иметь вообще никакого действия (плацебо, гомеопатия и т. д.). Для непосвященного человека все эти условности и официальные церемонии современной медицины — от обследований до терапевтических методов — продолжение старых церковных и шаманских традиций. В наши дни наука взяла на себя роль, которая раньше принадлежала церкви. (~Вы даже не поверите, доктор, как мне помогла ЭКГ»).

Наиболее значимый результат превращения, совершающегося благодаря врачу, действия которого подобны действиям шамана, состоит, прежде всего, в том, что человек придает новый смысл своей новой жизни. Этот смысл порождается им самим — понимается, с учетом родовспомогательной роли врача. Медикаментом, должно быть, является волшебный напиток, который встречается во многих сказках и с помощью которого от одного вида существования можно перейти к другому. Значение такого волшебного напитка пациенты очень часто приписывают тому лекарству, которое назначает врач.

Пункт 5. У каждого человека есть свои слабые точки, наследственные или приобретенные предрасположенности к болезням. Существует предположение, что влияние окружающей среды на человека приводит к повышению восприимчивости. Такое *locus minoris resistentiae* (место пониженной сопротивляемости) известно каждому. Это то место, в котором при перегрузке или потере баланса происходит нарушение работы органа. Задача врача состоит в том, чтобы показать пациенту нарушения функций органа, компенсировать вместе с пациентом эту недостаточность соответствующего органа и взять на себя роль «садовника». Врач не только анализирует историю развития отдельного органа и его недостаточности посредством подробных анамнезов, представления медицинских документов и т. д. Он также устанавливает, что в рамках балансирования органа способствует повышению его сопротивляемости болезни, а также внимательно изучает влияние окружающей среды, постоянные нагрузки. Важное значение имеет профилактическая медицина, поскольку она нацелена на предупреждение недостатков в функционировании органов, а также в целом на предупреждение болезней. Медикамент приобретает функцию временного или постоянного протеза, служащего для поддержания определенного органа.

Как мы видим, врач играет очень различные, но всегда точно определяемые социальные роли, с которыми он практически не знакомится, получая медицинское образование.

Пункт 6. О болезни как бегстве уже было сказано.

Пункт 7. Болезнь как носитель симптома социальных конфликтов. Наиболее наглядно это можно пояснить на примере болезней, которые возникают в семье или в группах, поскольку конфликты концентрируются на каком-то определенном человеке. В такой ситуации врач, если он хочет добиться успеха, должен овладеть искусством управления конфликтной ситуацией. Просто ликвидировать симптомы — это все равно что бороться с гидрой: может быть, в другой форме, но симптомы снова возникнут.

Вероятно, исчезновение семей, состоящих из многих поколений, и обезличивание общества в наши дни сопряжено для врача с целым рядом новых функций, которые были ему не знакомы ранее и не были известны ни шаманам, ни классическим врачам прежних эпох. Поэтому создается такое ощущение, что многие современные врачи сильно перегружены своей работой. Особенно если врач при строжайшей абстиненции в социальном образовании получает определенную предписанную роль, как, например, роль козла отпущения, в которой очень легко оказаться в качестве социального терапевта. Врач, который очень часто не научился обходиться со статусом проекционной фигуры, пытается вырваться из этой ситуации. Поэтому у пациентов очень часто остается чувство, будто врачи являются причиной болезней.

В таком случае врачи пытаются возложить излечивающую функцию на медикаменты. Это не всегда приводит к успеху. (Сестра говорит врачу: «Сегодня ночью умер ипохондрик из 14-й палаты». Врач на это отвечает: «Ну уж это он загнул».)

Пункт 8. Понимание болезни как нарушения физиологического и психического равновесия традиционно для многих неевропейских медицинских школ, особенно для китайской медицины. Европейская медицина находится на пути к тому, чтобы овладеть этими знаниями.

Важный смысл болезни заключается в предположении о том, что человек находится в динамическом и, следовательно, очень неустойчивом равновесии, которое должно постоянно поддерживаться его инициативой, реализацией его свободы. При этом должен быть сбалансирован целый ряд противоречий. Человек должен сбалансировать не только внешние противоречия, такие как день и ночь, засуха и сезон дождей, но и, например, противоречия между мужчиной и женщиной, мужскими и женскими составляющими в себе самом, Инь и Янь, молодостью и старостью. Во всех случаях, когда имеет место передозировка или недостаточная дозировка определенной субстанции применительно к энергии, возникает слабость или проявления недостаточности. В связи с конфликтом или стрессом многие врачи говорят о нарушениях равновесия.

Такое понимание болезни приближает нас к следующему параметру, а именно к уже упомянутому пониманию болезни как вины. Вина также является выражением того факта, что в социальном образовании что-то вышло из равновесия. Врач в этом случае выступает как хранитель порядка и устойчивости. Кроме прочего, он знает, что нужно сделать, для того чтобы восстановить равновесие. Понятно, что болезнь в таком случае имеет позитивное значение. Она приводит к тому, что жизненная ситуация, в которой нарушено равновесие, оказывается снова сбалансирована, и функция врача состоит, в первую очередь, в том, чтобы оказать помощь в принятии ситуации. Если нарушение равновесия приводится в соответствие с масштабным нарушением в социальном образовании или даже в космическом порядке, то заявляет о себе функция врача как священника, который может восстановить взаимосвязь с более масштабным порядком.

Пункт 9. Болезнь как вина и, соответственно, роль врача как судьи уже были охарактеризованы.

Пункт 10. Важную функцию врачи выполняют при последнем указанном нами параметре болезни, который касается преодоления страха смерти. В первую очередь, попытка трансформировать возраст в болезнь является облегчением для пожилого человека, потому что болезнь можно вылечить, а возраст — нет. Человек получает надежду на улучшение состояния. Но врачу придется долгое время помогать пациенту, ведь речь идет о процессе старения, который необратим. Если врач установит это слишком рано, он потеряет расположение и доверие пациента; если он установит это слишком поздно, он, вероятно, потеряет много драгоценного времени, в течение которого пациента еще можно научить приятию процесса своего старения. Врач здесь выполняет роль судьи, решающего между жизнью и смертью: он принимает решение о том, с какого момента для стареющего человека будет целесообразно проведение той или иной терапии, в итоге он должен принять решение, не предпочтительнее ли смерть этой жизни.

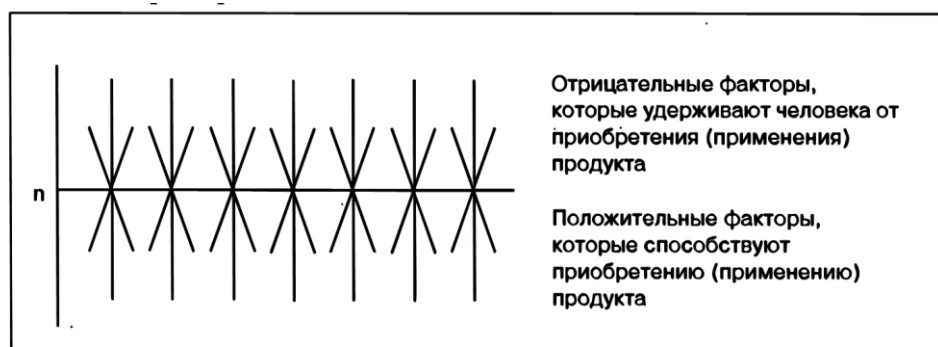
При многомерном исследовании причин проблема здесь состоит в том, что исследование отдельных факторов является прерогативой различных наук, и тем не менее все факторы связаны между собой, поскольку человек функционирует как единое целое. Поэтому нельзя возложить исследование значения продукта на одну науку (например, психологию или психоанализ). Проблема сетевого объединения заключается в координации различных наук и коммуникации между ними, однако каждый специалист (причем каждому его метод предоставляет защиту) часто

видит в своей науке единственно возможный или, по крайней мере, центральный способ рассмотрения.

Положительные и отрицательные факторы продукта

Координация различных аспектов продукта специалистами из соответствующих областей науки возможна при работе в команде посредством метода групповой динамики. В зависимости от ситуации команда может иметь различные составы. Выявленные в результате работы факторы связаны, как правило, как с положительным, так и с отрицательным воздействием продукта. Например, продукт хорошо продается потому, что он считается модным, и именно этот фактор является причиной того, что некоторые люди отказываются от приобретения данного продукта.

Я предполагаю, что успех продукта или услуги (независимо от того, автомобиль это, страховка или привлечение учеников в частные школы) приводится в равновесие в результате взаимодействия различных положительных и отрицательных факторов.



Если мы будем влиять на эти кривые, например повысим число n — число приобретенных автомобилей, заключенных договоров страхования, количество привлеченных учеников, или если под влиянием внешних обстоятельств это число без нашего участия сократится, то существует две возможности:

1. Создать новые положительные факторы, например новые варианты продукта, которых до настоящего времени не было (турбодвигатели, сберегательный кредит и т. д.)
2. или сократить один или несколько отрицательных факторов (устранение чувства вины при взятии кредита и т. д.)

Часть этих факторов заказчикам всегда известна заранее. Интересно, что процентная составляющая положительных факторов значительно выше, чем та же составляющая отрицательных факторов: приблизительно 50% положительных и 20% отрицательных факторов известны заранее.

Эта разница связана с тем, что большинство людей (по праву) гордятся своим продуктом и поэтому неохотно слышат критику в его адрес. При исследовании значения продукта для деятельности человека число известных факторов увеличивается. Поскольку внешние консультанты и интерпретаторы не зависят от продукта в той же мере, что заказчики, его положительные и отрицательные аспекты исследуются в равной степени.

Исследование всех характеристик продукта создает своего рода рентгеновский снимок. Мы видим, насколько и почему важны те или иные аспекты продукта для определенных групп покупателей, потребителей, пользователей, или что значит, например, болезнь для человека. Мы также видим негативную реакцию по отношению к продукту или способу сбыта, к упаковке или рекламе. Деятельность менеджмента заключается, таким образом, в том, чтобы при ознакомлении с этим рентгеновским снимком на основе накопленной информации более эффективно представить положительные и отрицательные аспекты продукта, а также их взаимозависимость.

При этом было установлено, что работа над отрицательными факторами, их устранение или сокращение объема негативной реакции значительно быстрее приносит успех, чем обеспечение новых положительных факторов. Однако именно в сфере отрицательных факторов часто обнаруживаются пробелы менеджмента.

Без такого рентгеновского снимка менеджмент будет строиться исключительно на предположениях. Нам известна лишь часть факторов, причем ряд факторов определяется группой сотрудников как более важный по сравнению с другими факторами. Другие сотрудники имеют опять-таки другие предпочтения.

Это объясняется, прежде всего, тем, что на хороших предприятиях противоречия рынка находят отражение в разнообразии позиций сотрудников внутри предприятия. Многие конфликты предприятия разрешаются, так сказать, в интересах клиентов.

На каких факторах будет в конечном итоге построена рыночная концепция продукта, традиционно (т. е. без точного знания отдельных аспектов значения продукта или без философии продукта), зависит от результата борьбы за власть внутри компании, а не от потребностей рынка. Здесь любая организация реагирует так же, как и человек, который хотел бы что-то знать (или должен знать), но не знает: он применяет в качестве последнего источника информации, который его никогда не подводит, свою фантазию. То, что при этом играют роль интересы, например, определенного подразделения, а также соотношения сил в подразделениях, очевидно. Именно недостаточное знание отдельных факторов дает толчок для подобной борьбы за власть. Нередко благодаря выяснению значения продукта становится понятной истинная подоплека внутренних конфликтов компании.

С помощью такого «рентгеновского снимка продукта» легче также организовать брифинг по рекламной кампании или заранее разработать предложения для такой кампании относительно ее возможной эффективности. При таком подходе мы будем меньше блуждать в потемках, чем без наличия дополнительной информации, полученной на основе многомерного исследования причин.

При исследовании противоречий, заключенных в продукте, открывается целый ряд поразительных сведений о нем и о возможностях его практического применения. Мы внезапно начинаем понимать, почему водитель автомобиля одновременно может выступать и «за», и «против» ограничения скорости, почему деньги могут быть одновременно сугубо личной собственностью и средством анонимного платежа, почему в системе иерархии одновременно можно страдать от шефа и чувствовать себя при нем под защитой и т.д. При возникновении таких основополагающих противоречий (апорий) задача менеджера состоит не в исключении (как этого требует логика) одной из сторон, а скорее в реорганизации обеих сторон и обеспечении разумного баланса между обеими сторонами — которые действительно правы.

Однако этого баланса удается достичь только тогда, когда известны противоречия, и, конечно, имеются в наличии обе стороны. Как показывает наш опыт, в организациях одна из сторон часто вытесняется. В таком случае эта сторона продолжает существовать подпольно или неофициально, ее терпят и лишь скрепя сердце допускают к принятию решений в сфере менеджмента (например, было бы логичным однозначно распределить ответственность — на практике, однако, мы в случае необходимости берем на себя работу своих коллег; логично соблюдать полномочия — однако, если необходимо делать дело, иногда приходится превышать эти полномочия).

Описанная философия продукта является в конечном итоге предпосылкой для развития философии предприятия, которая позволяет всем работникам идентифицировать себя с предприятием и его целями, в результате чего формируется определенная корпоративная культура. Степень поощрения работников (т. е. процентная составляющая мотивации) становится сегодня и в дальнейшем будет становиться все более важным аспектом для создания конкуренции.

В заключение еще один пример, который показывает, что, вероятно, будет необходимо расширить традиционное понятие апории (как единства двух противоположностей), которое применялось в философии со времен Аристотеля. Гегель рассматривал соединение нескольких апорий в виде модели: тезис — антитезис — синтез. Этой биоморфной логической модели (отец — мать — ребенок) уже недостаточно для того, чтобы понять комплексные организации. Совместно с Петером Хайнтелем в 1989 году я исследовал диалектику продукта для банков. При этом выяснилось, что основная идея Гегеля, состоящая в том, чтобы допускать существование новых противоречий в первую очередь в качестве антитезиса для синтеза, больше не обеспечивает понимания конфликтов.

Если исследовать продукт банка — деньги, то выясняется, что мы имеем дело с трехчастной апорией.

