
ВИРТУАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕАЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

М.А. Пронин

Введение

Руководитель, лидер, бизнесмен, менеджер, организатор, исполнитель, практический психолог, аудитор, консультант, организация, организационное проектирование и развитие, инновации, информационные технологии, руководство и управление, реформы, реструктуризация, приватизация, стагнация и устойчивое развитие, тенденции к росту – эти слова уже прочно вошли не только в профессиональную практику, но и в бытовое, обыденное сознание. Что за этими словами стоит, мы ощущаем на себе каждый день. Что они обозначают на самом деле – вопрос не праздный. Почему-то при всей очевидности у нас получается “как всегда”, хотя проблемы решаются, с точки зрения специалистов, оптимально.

Рассмотрим на конкретном примере виртуальные организационные реальности.

Случай “вратаря”

Феноменологическое описание

В середине 90-х годов руководитель одной из некоммерческих организаций, занимающейся обеспечением спортивного досуга населения по месту жительства и восстановлением спортивных дворовых площадок, обратился с просьбой помочь найти или подготовить для них фандрайзера.

Фандрайзер – специалист по привлечению средств в некоммерческие (общественные) организации. У нас в стране специальность достаточно новая и людей, занимающихся этим профессионально, практически нет. Чаще всего привлечением средств на благотворительные проекты занимаются сами руководители организаций.

Источников финансирования некоммерческих (общественных) организаций несколько: гранты различных благотворительных фондов, пожертвования бизнеса, выполнение заказов органов государственного управления (социальные заказы), частные пожертвования и членские взносы. Многие организации проводят различные мероприятия для сбора благотворительных средств: ярмарки, балы, выставки, конференции и т.п.

Фандрайзер должен быть очень коммуникабельным, дипломатичным человеком, знающим и нормативную (законодательную) базу налогообложения, и практику ее применения. Для получения средств ему необходимо уметь представить свою организацию, описать характер и последствия социальной проблемы, решаемой его организацией, аргументированно защитить проект организации, направленный на решение проблемы, найти подход к “сердцу” мецената. Кроме того, этот специалист обязан знать реальные возможности своей организации, ее сильные и слабые стороны, перспективы ее дальнейшего развития и многое другое.

От фандрайзера также требуется знакомство со сферой грантов: он должен быть способен грамотно составить заявку, бюджет проекта, отчитаться по результатам его выполнения. Одним словом, хороший фандрайзер – личность нетривиальная, имеющая широкую культурную и профессиональную эрудицию. Организация нуждалась именно в таком человеке.

Набирать возможных кандидатов решили среди студентов, обучающихся по специальностям “менеджмент” и “экономика”. В результате наших с руководителем групповых встреч со 150 студентами пришли три человека, желающих попробовать себя на этом поприще. После установочной беседы остался один, назовем его Сергеем. С ним-то и стали сотрудничать.

Моя работа с Сергеем заключалась в индивидуальных консультациях раз в неделю по одному-двум часам в течение первых трех месяцев. Далее консультации проходили в среднем один-два раза в месяц. Спустя год они проводились по его требованию. Тематика экспертных консультаций включала вопросы общего менеджмента, управленческой психологии, специфики развития и управления некоммерческих организаций, фандрайзинга, особенностей продвижения сложных проектов и т.п.

По мере необходимости Сергей встречался и с руководителем организации.

В течение года студент разработал и составил “Папку фандрайзера”, в которую вошли описания организации и выполненных ею проектов, новые проекты и их бюджеты, справка о нормативно-законодательной базе в субъекте федерации, где работает организация, и другие документы.

Сергей подготовил заявку и получил грант, реализовал по нему проект и отчитался по результатам. Кроме того, на основе приобретенного опыта он написал курсовые работы и начал трудиться над своим дипломом в институте.

При всей своей успешности и активности Сергей, точнее его поведение вызывало какое-то легкое недоумение, некую амбивалентность чувств у руководителя организации. “Вроде все нормально, парень молодец, работает, но что-то я его не пойму, – говорил руководитель, – что-то не то”. И я, как консультант, и руководитель организации стали испытывать затруднения в работе с Сергеем.

Описать их проявления достаточно сложно. Была скорее микросимптоматика, нежели явная картина.

Иногда это проявлялось в виде “упертости”, но ее же можно было бы охарактеризовать и как способность настаивать на своем мнении. Временами казалось, что Сергея трудно “сдвинуть с места”, хотя он активно поддерживал общий замысел. Моментами это выражалось в его легко читаемой внутренней установке “сначала вы, старшие товарищи, а потом и я”. Позиция тоже понятная, у нас действительно опыта, знаний и видения больше. Да и задачи, которые перед ним ставились, явно превышали его возможности (знания, интуицию и опыт). Ко-

роче, грех жаловаться на сотрудника. Делает то, что может, тем более, что прыгать заставляют выше головы.

Еще при нашем знакомстве выяснилось, что Сергей раньше занимался водным поло. Когда он в 12 лет пришел в секцию, то даже плавать не умел, а через 5 лет стал кандидатом в мастера спорта и попал в юношескую сборную страны. Такие достижения, согласитесь, для любого человека, можно сказать, выдающиеся. Естественно, спортивные успехи для многих, да и для него самого, были определенным трамплином, или, как принято говорить, “дорожкой в жизнь”. К моменту нашей встречи это было его самым большим достижением.

Через год, когда состоялась наша аретическая беседа, я об этом, честно говоря, уже забыл.

По какому управленческому поводу мы в тот раз встречались, я сейчас припомнить не могу, да это и не существенно. Вспоминаю лишь, что когда заканчивали беседу, я испытывал чувство фрустрации, неудовлетворенности. Уже попрощавшись, я неожиданно для себя задал вопрос:

– Сергей, вы так всю жизнь и собираетесь в воротах простоять?

– ..? – Сергей остановился в дверях и удивленно посмотрел на меня.

– “Вы мне набросьте, а я поймаю”, так получается? Когда сам забивать начнешь? – добавил я.

– Это вы о чем, Михаил Анатольевич? – спросил Сергей, побледнев.

– Это я не о чем, это я о вас, Сергей! Вы состоялись как вратарь, так вратарем всю жизнь и собираетесь оставаться?

– ...Причем здесь спорт! Я уже давно не играю, – ответил Сергей в замешательстве.

После этого мы проговорили еще около часа. Я описал мое видение ситуации.

Перед уходом Сергей, по моей просьбе, откомментировал положение.

– Вы меня “загрузили”, Михаил Анатольевич.

– Что, что-то не так? Не правда?

– Да нет, все так, – ответил Сергей.

– Ну что, теперь вам есть, что сказать самому себе?

– Да уж... спасибо.

Через пару недель я встречался с руководителем организации. К нам должен был присоединиться и Сергей.

При обмене новостями я рассказал руководителю о встрече с Сергеем и поставленном мною “диагнозе”.

Реакция собеседника была мгновенной:

– Михаил, ты прав! Точно!.. Вратарь!..

Ход дальнейшей беседы был сорван. Руководитель все время возвращался к Сергею или на его примере по аналогии начинал давать оценку некоторым участникам проектов организации и своим сотрудникам. Не миновал он и самого себя.

Когда пришел Сергей, руководитель, поздоровавшись, сразу спросил:

– Знаешь, что Михаил Анатольевич тебя “вратарем” назвал?

– Знаю, – ответил Сергей, – но я уже стал из ворот выходить, вы что, не заметили?

– Да уж, вышел! В лучшем случае по штрафной зоне бегаешь!

– Не правда, в последний раз я уже в среднюю зону вышел, – возразил Сергей.

– Да, действительно, в последней работе вышел. За два года в первый раз!.. Так, все... Давай, давай – сам забивай, сам!

После этого разговора я не встречался с Сергеем около трех месяцев. Руководитель организации говорил, что тот куда-то пропал, потом – что Сергей звонил и сослался на занятость (сессия, курсовая и прочие студенческие дела).

Когда наши консультации вновь возобновились, Сергей четче формулировал свои затруднения и потребности в управленческой помощи. Можно было заметить, что изменился содержательный и целевой характер консультаций. Если раньше чаще всего разбирались вопросы “зачем”, “как” и “что” делать, то теперь мы обсуждали только видение Сергея и уже принятые им решения.

Через месяц он от консультаций отказался и стал работать самостоятельно. Так, например, летом он взял на себя полную

организацию пунктов проката спортивного инвентаря и лодок в зоне отдыха, обслуживаемой организацией (поиск и подбор персонала, организацию работ, управленческую и финансовую отчетность и пр.).

Управленческое описание

Руководитель организации поставил задачу поиска и подготовки фандрайзера — специалиста, работающего в пост- и междисциплинарной сфере деятельности, человека по своей внутренней сущности близкого к управленцу высокого класса. Найти такого профессионала для любой общественной (некоммерческой) организации сейчас практически невозможно.

Набрать кандидатов, которые хотели бы что-то узнать (почувствовать и попробовать), — более простая задача, но на итерационно-эволюционный подход (обучить человека тридцать-пятьдесят, а там, глядишь, кто-нибудь из них что-нибудь и принесет) времени и ресурсов не было.

Исходя из общеизвестной управленческой статистики и собственного опыта, мы знали, что управленцев такого класса в популяции не более 3–5%. Поэтому задача была прагматизирована следующим образом. Мы провели совместно с руководителем организации несколько встреч со 150 потенциальными кандидатами, на которых рекрутировали добровольцев.

“Приглашение” проходило по известной схеме из “принципов Питера”: мы сулили “золотые горы” и описывали все прелести судьбы фандрайзера в России. С другой стороны, мы выставляли входные барьеры в “сулящий процветание бизнес”.

Выглядело это примерно так.

“Мы предлагаем вам редкую возможность поработать добровольцем в организации, у которой такие святые цели, то есть даем вам шанс совершить благородный поступок, который не останется незамеченным.

Во-вторых, вы сможете попробовать сделать то, что вам не разрешат делать, если будут платить заработную плату, так как вы этого еще никогда не делали. Вы получите ценный практиче-

ский опыт. Это опыт проектирования и реализации сложных проектов, выходящих за рамки ваших знаний, умений и навыков.

В-третьих, вы будете работать с нами. Мы обещаем, что постараемся передать вам свое видение, интуицию и опыт.

В-четвертых, вы действительно сможете заработать. Но это произойдет не скоро. Может быть, не раньше чем через год.

В-пятых, чтобы не было иллюзий по поводу добровольчества, а значит, и возможной вольности отношений, мы сразу предупреждаем, что будем относиться к вам так, как будто платим вам зарплату. Поскольку тратим на вас свое время, а время – деньги, как и те знания и опыт, которые вы получите”.

Итак, на это “привлекательное” приглашение откликнулись трое, из которых, как уже говорилось, остался всего один человек – Сергей.

Программа его подготовки включала следующие направления (задачи): передача знаний, понимания и видения в сфере практического фандрайзинга и получение соответствующего опыта; приобретение знаний в области управления и организационного развития, финансового планирования, федерального и местного налогового законодательства. Одновременно Сергею оказывалась помощь, направленная на углубление его самоосознания как человека и профессионала. Не забывали мы и об удовольствии от работы, которое и мы, и он хотели бы получить.

В нашем джентльменском соглашении было оговорено, что все стороны имеют право в любой момент расторгнуть “контракт”, но приложат все силы, чтобы этого не произошло раньше чем через год с момента начала работ.

В качестве стартовой задачи мы выбрали разработку “Папки фандрайзера” – типового комплекта документов для фандрайзера и потенциального спонсора. За время ее подготовки разразился очередной кризис, несколько раз сменилось местное законодательство в области налогообложения, срочно готовились заявки на гранты, поэтому актуальность папки все время менялась. В окончательном виде папка была принята через год после начала работы.

К этому времени организация получила грант по заявке, составленной Сергеем, и он работал менеджером проекта.

По проекту предусматривалась съемка видеофильма, серия теле- и радиопередач о деятельности организации.

Реализация проекта шла с осложнениями, так как деньги организации зависли на счетах в банке, испытывавшем финансовые затруднения.

В проекте Сергею потребовались знания и умения в области управления проектами, организации взаимодействия с органами государственной власти, благотворительными фондами, меценатами, налоговыми органами, средствами массовой информации.

Короче, подготовка фандрайзера проходила в реальных “боевых” условиях.

Процесс был организован так, что у Сергея все время был клиент, которому он должен сдавать работу, и, в качестве цели, — конкретный продукт (результат). В распоряжении студента всегда были руководитель и консультант. Все задачи, которые перед ним ставились, превосходили его знания, интуицию и опыт. По многим из них и у меня, консультанта, и у руководителя также не было однозначных, “правильных” ответов.

Теоретическое описание

В контексте виртуалистики данный случай описывает проблему смены профессионального статуса телесности, сознания, воли и личности. Наиболее ярко в нем проявились затруднения, связанные с изменением статуса телесности.

Руководитель организации попросил подготовить сотрудника (фандрайзера), к статусу телесности, сознания, воли и личности которого предъявляется следующая система требований.

Профессиональный мир фандрайзера характеризуется явной полионтичностью, поэтому фандрайзер должен быть вменяем (адекватен) в реальностях всех субъектов деятельности, с которыми он сталкивается в своей работе.

Исходя из этого он должен знать и понимать (сознавать) миссию, стратегию организации и особенности тактики ее реализации. Знать и понимать возможности и ограничения своей организации и своей профессии (фандрайзинга). Знать и пони-

мать потребности и возможности клиентов и спонсоров организации. Знать и понимать требования и ограничения управленческой окружающей среды (местное налоговое законодательство, реальность его правоприменения и пр.).

Сотрудник должен верить и принимать (разделять) ценности организации, ценности ее клиентов, спонсоров, ценности своей профессии.

От фандрайзера требуется умение чувствовать “спинным мозгом” то, чем он занимается. Иными словами, желание жить этим, быть телесно включенным в ситуацию.

Сотруднику необходимо получить адекватный опыт, чтобы его статус воли позволял успешно работать самостоятельно.

Как личность он должен получать удовлетворение (удовольствие) от работы и уметь осознанно саморазвиваться. Для сотрудника профессия фандрайзера должна стать самоценным этапом на пути профессионального и личного самоосознания.

При рассмотрении комплекса требований видно, что они носят инвариантный характер, то есть универсальны для подготовки любого специалиста, работающего в пост- и междисциплинарной областях практической деятельности, деятельности на стыке многих профессиональных виртуальных реальностей.

Как известно, традиционная подготовка специалистов проходит чаще всего в форме образования в несколько этапов. Что для нее характерно?

Итак, при традиционной подготовке-образовании (в английском языке – education) на первом этапе идет теоретическое освоение необходимого объема знаний. Затем наступает черед так называемой практики, и выпускник приходит на работу по избранной специальности.

Там ему обычно предлагают “забыть все, чему учили” и начинают учить снова, параллельно загружая второстепенными делами. Через какое-то время, чаще всего примерно через полгода, новый сотрудник уже должен вести дела самостоятельно на вверенном ему участке работы. При этом объем его должностной (организационной) ответственности и полномочности (статус должностной воли), как правило, неадекватен статусу его личного сознания (теоретического знания) и его личному

опыту (статусу личности). На этом второй этап, этап адаптации считается успешно (или неуспешно) законченным.

Далее, на третьем этапе, учиться человек начинает уже сам, если стремится попасть в ситуации, где его знания, интуиция и опыт еще не работали. То есть, если “растет”, занимает “активную жизненную” или “карьерную” позиции.

На практике многие так никогда и не начинают учиться сами. Обучение остается рутинным делом: “Когда положено, тогда и пройду повышение квалификации”. Рационально, прагматически данная позиция вполне понятна и приемлема. Сотрудники с такой установкой могут быть вполне успешны. Главное, чтобы не отставали от других.

Если это бывшие “отличники” (в молодости такого человека часто называют “хороший парень”), то они никогда и не отстают, так как всю жизнь ими, “отличниками”, и остаются. Но эти люди, как правило, и вперед никогда не забегают, то есть “звезд с неба не хватают”. Хорошие, надежные, уважаемые специалисты, что называется “рабочие лошадки”.

С точки зрения виртуалистики, это люди синонимичные (гармоничные), поскольку их статусу телесности “отличника” соответствует статус сознания “студента”, человека, способного работать только в области (реальности) транслируемых технических знаний, то есть в онтологической реальности знаний, отторгнутых от их авторов. На языке виртуального подхода, в реальности девиртуализированных знаний.

Немецкий физик Макс Лауэ писал: “образование есть то, что остается, когда все выученное забыто”. В таком контексте хорошее “образование” субъективно можно описать статусом телесности “отличника”, статусом сознания “студента” или “школяра” и статусом воли “ремесленника”.

Статус воли подобных специалистов гармонично соответствует тому, что они сами знают и понимают, тому, что они могут осознанно контролировать и рационально прогнозировать, тому, что от них ждут в организации. Их статус личности, как результат синонии телесности, сознания и воли, закономерен — уважаемый член коллектива, опора руководства. Хороший работник, настоящий ремесленник.

Таким образом, традиционная модель образования определяется последовательностью “теоретические знания – их практическое освоение – наполнение знаний конкретным психофизиологическим содержанием”. Как мы видим, обучение опирается на реальность сознания, через которую осваиваются другие реальности – реальности воли и телесности.

Реальность воли здесь описывается чаще всего через понятия самостоятельности, профессиональной ответственности, квалификации. На операционально-технологическом уровне – через умения и навыки.

Реальность личности, проявляющаяся в чувстве удовлетворения, в любви к своей работе (“жить без нее не могу”, “строитель, врач... – от бога”), в традиционном образовании относится уже к другой онтологической области – области, в которой задают иные вопросы: занимаешься ли ты своим делом, нашел ли ты свое место в жизни, повезло ли тебе с учителем и пр. То есть актуализация (виртуализация) реальности высоко-профессиональной личности, реальность мастера, художника, лидера, таланта, гения в традиционном образовании воспринимается как чудо.

Реальность личности ремесленника может породить лишь репродукцию, реальность личности художника – произведение. Поэтому раньше профессионально-технические образовательные учреждения вполне правомерно делились на ремесленные и художественные училища.

В организации управления на основе всеобщего управления качеством (total quality management – TQM) выделяют 4 источника или места обучения специалистов в организации: профессиональное образование, обучение на основе отраслевого опыта, обучение во внешних организациях и обучение на основе информации, поступающей на рабочем месте каждый день.

В настоящей работе мы считаем целесообразным остановиться лишь на виртуальных аспектах образования и обучения через опыт.

Обучение через опыт (в английском языке – learning), очень популярный на Западе подход при переподготовке взрослых, предполагает обратную модель. Сначала человек получает опыт

(объективное наблюдение и личное психофизиологическое переживание), затем пытаются извлечь из него объективные и субъективные феномены (данные), которые подлежат обобщению, превращению в информацию, а она, в свою очередь, нуждается в теоретизации и концептуализации, то есть должна превратиться в знания.

Естественно, что при таком подходе полученные знания базируются на определенном телесном опыте и, как следствие, более психофизиологичны для человека, что выражается в простоте освоения, запоминания и воспроизводимости.

Для эффективного использования обучения через опыт необходимо, во-первых, разрешить проблемы моделирования игрового пространства, адекватного будущей практической деятельности. Здесь превалируют два подхода: учить либо только тому, что гарантированно понадобится, либо “с запасом” (тяжело в учении – легко в бою).

С увеличением темпов научно-технического прогресса многие с прискорбием замечают, что образовательные программы стареют раньше, чем учащиеся заканчивают по ним обучение. Поэтому наметилась устойчивая тенденция к “опережающему” образованию.

Во-вторых, требуется сформировать учебную группу, потенциально адекватную по знанию, интуиции и опыту новой профессиональной сфере. Эта проблема разрешается тем, что во многих образовательных технологиях выделяется зона ближайшего развития обучаемого, и тем, что в них заложен принцип “от простого к сложному”. Но в обучении через опыт стоит другая задача, задача адекватной передачи целостности ситуации во всей ее полноте и сложности (ее адекватное моделирование). Поэтому методом пошагового приближения она не решается. Здесь действует закон “все или ничего”.

В-третьих, необходимо оценить “дельту” групповой и личной неадекватности каждого участника предлагаемому учебному процессу и профессиональной сфере.

В-четвертых, нужно спроектировать оператор (сценарий) проведения участника и группы из текущего состояния (“как

есть”, или “it is”, “status presens”) в желаемое (“как должно быть”, или “to be”, “status volens”).

И, наконец, требуется организовать групповую работу, адекватную всем одновременно решаемым задачам.

Одним из наиболее ригидных моментов обучения является реальность телесности. Говорить об устойчивой смене статуса телесности обучаемого можно лишь через много часов практики. При подготовке водителя автотранспортной техники minimum minimum составляет 40 часов практического вождения, военного летчика – 30 часов на тренажере и 17 часов налета до первого самостоятельного вылета. Говорить об ассах вождения и пилотирования в любых дорожных и метеоусловиях можно не раньше, чем через 7–10 лет работы.

Задач, связанных с целенаправленным изменением статусов телесности, сознания и воли, как правило, ни при первом, ни при втором подходах не ставится. Обычно обучение и оценка проводятся с позитивистских позиций, можно даже утверждать, бихевиористских: что можем, то и будем наблюдать, проверять, тому и учим. Принцип (модель) оценки прост: “может” человек или “не может” повторить, сделать и т.д.

На наш взгляд, обучение через опыт требует другого статуса сознания, статуса телесности и статуса воли обучаемого, так как знания, умения и навыки из онтологической реальности транслируемых технических знаний неадекватны реальности познания мира и самого себя (неизреченных экспертных знаний, создания и передачи ноу-хау и пр.).

Объективные критерии дивергенции и дифференциации образования и обучения (о субъективном описании человека “образованного” было сказано выше) имеют онтологические (сущностные), гносеологические и аксиологические (ценностные) основания. Эти же факторы, на наш взгляд, предопределяют, например, характер затруднений при междисциплинарной трансляции знаний в науке.

В настоящее время общепризнанно, что человек пользуется комплексным критерием истинности (правды), состоящим из логической компоненты (понимание), чувственной компоненты (интуиция) и собственного опыта. Ряд специалистов считает,

что истинность – понятие гносеологическое, а критерий правды характеризуется субъективностью, атрибутивностью человеку.

Некоторые философские учения и религиозные доктрины полагают, что человеку имманентно присуще стремление к правде (истине), красоте (любви) и добру (благу).

Таким образом, отличия образования (education) и обучения (learning) носят качественный, фундаментальный характер.

Одновременно, так как окружающий нас мир характеризуется полионтологичностью, при подготовке человека мы сталкиваемся с его прежними статусами телесности, сознания и воли из качественно разных, онтологически отличных друг от друга виртуальных реальностей, в которых он уже раньше состоялся.

В данном случае наши затруднения в подготовке Сергея были вызваны его статусом телесности “вратаря”. При феноменологическом анализе этого случая видно, что у человека существует базовая телесность, на основе которой формируются, существуют все остальные телесности и, как следствие, реальности сознания и воли. Этот эмпирический факт подтверждается теоретической виртуалистикой, в которой выделяются категории константной и порожденной реальности. Поэтому мы можем утверждать, что у Сергея статус телесности “вратаря” являлся на момент нашей работы константным по отношению ко всем остальным реальностям телесности.

В нашем случае традиционная этапность подготовки специалиста сохранялась, но носила весьма условный характер, так как виртуальная установка позволяет “запускать” все эти этапы одновременно (параллельно), проводить в нужное время гармонизацию (синхронизацию) – на языке виртуалистики, синомию – реальностей телесности, сознания и воли.

Таким образом, задача синомии реальностей личности (сознания, телесности и воли) изначально в традиционной системе подготовки специалистов не ставится, не планируется и, как закономерный результат, не достигается. Виртуальный подход дает возможность решить эту проблему.