

# Внутренний Предиктор СССР



*Праведно ~ по совести:  
помнить, чувствовать, мыслить, действовать и бездействовать =  
Преобразование всей Земли*



## ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Том 4



Санкт-Петербург  
2013 — 2025

Книга предназначена в первую очередь для профессиональной ориентации подростков-старшеклассников, а также — для управленческого состава предприятий и политиков, хотя может быть полезна для расширения кругозора и переосмысления происходящего и намерений на будущее всем. Книга посвящена темам, актуальным для уровня управления предприятиями, и в этом смысле является дополнением к монографии Величко М.В., Зазнобин В.М., Ефимов В.А. «Экономика инновационного развития», посвящённой большей частью вопросам организации производственно-потребительской системы государства и государственного управления биосферно-социально-экономической системой государства в интересах устойчивого и безопасного развития общества. К настоящему времени (март 2025 г.) ВП СССР опубликовал третью тематически расширенную редакцию «Экономики инновационного развития» с изменённым названием «Экономика инновационного развития в условиях глобализации». «Экономика инновационного развития в условиях глобализации» (как и две предыдущие редакции), дополняет общий курс «Основы социологии» ВП СССР в аспекте освещения проблематики управления народным хозяйством в интересах развития общества и по сути является седьмым томом «Основ социологии».

В настоящей монографии рассматривается тот слой реальности, который скрыт за всеми системами управления качеством и который выражается в специфике работы всех отраслей как качество производимой ими продукции, а в жизни общества — как качество его жизни, какими бы высокими либо низкими они ни были. Спектр вопросов, относящихся к этому слою реальности, не рассматривается в учебных курсах «управления качеством» и в руководствах по управлению качеством продукции на предприятиях. Рассмотрение тематики философии управления качеством в настоящей монографии ведётся с методологических позиций достаточно общей теории управления.

Но прежде всего, настоящая монография будет полезна подросткам для выработки ими широкого кругозора, личностной культуры мировосприятия и осмысления воспринимаемого и памятного.

© Публикуемые материалы являются достоянием Русской культуры, по какой причине никто не обладает в отношении них персональными авторскими правами. В случае присвоения себе в установленном законом порядке авторских прав юридическим или физическим лицом, совершивший это столкнется с воздаянием за воровство, выражающемся в неприятной “мистике”, выходящей за пределы юриспруденции. Тем не менее, каждый желающий имеет полное право, исходя из свойственного ему понимания общественной пользы, копировать и тиражировать, в том числе с коммерческими целями, настоящие материалы в полном объеме или фрагментарно всеми доступными ему средствами. Используя настоящие материалы в своей деятельности, при фрагментарном их цитировании, либо же при ссылках на них, принимает на себя персональную ответственность, и в случае порождения им смыслового контекста, извращающего смысл настоящих материалов, как целостности, он имеет шансы столкнуться с “мистическим”, внеюрисдикционным воздаянием.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Настоящий © Copyright при публикации книги не удалять, поскольку это противоречит его смыслу. При необходимости после него следует поместить еще один © Copyright издателя. ЭТУ СНОСКУ ПРИ ПУБЛИКАЦИИ УДАЛИТЬ.

На обложке:

**Вверху портреты выдающихся управленцев нашей страны разных эпох** — А.В. Суворов (портрет работы В.И. Сурикова), адмирал Ф.Ф. Ушаков, фельдмаршал М.И. Кутузов, адмирал М.П. Лазарев, адмирал П.С. Нахимов, Н.И. Путилов, И.В. Сталин, Л.П. Берия, В.Г. Грабин, начальник тыла РККА в годы Великой Отечественной войны и по 1951 г., А.В. Хрулёв, И.В. Курчатов, С.П. Королёв, В.М. Мясищев. И во взоре каждого из них читается укоризна в адрес большей части их современников и потомков...

В этот ряд можно было бы добавить и Н.К. Байбакова, благодаря которому нефтяная отрасль СССР смогла обеспечить Победу в Великой Отечественной войне, а немцы, захватив советские нефтепромыслы в Краснодарском крае, не получили с них ни тонны нефти. Однако в последующем, возглавляя Госплан СССР с 1965 по 1986 г., Н.К. Байбаков с обязанностями руководителя Госплана СССР, к сожалению, не справился, вследствие чего народное хозяйство СССР было на протяжении нескольких десятилетий хронически невосприимчиво к научно-техническому прогрессу и не обеспечивало должного качества жизни общества.

Причины этого, если вывести из рассмотрения личностно-субъективный фактор, — несостоятельность научно-методологического обеспечения государственного и экономического управления в СССР и, в частности, научно-методологического обеспечения работы Госпланов СССР и союзных республик и Центрального статистического управления СССР. Как субъект-управленец Н.К. Байбаков, возглавив Госплан СССР, обязан был выявить эту проблему и приложить усилия к её разрешению, коли уж Академия наук СССР не смогла выявить и разрешить её по собственной инициативе.

Что касается появления в этом списке «палача» и «сексуального маньяка» Л.П. Берии, то он в юридической реабилитации не нуждается, поскольку по свидетельству его сына был убит в своём рабочем кабинете дома в ходе государственного переворота, в результате которого к власти пришла клика во главе с предателем Н.С. Хрущёвым, после чего в отношении Л.П. Берии была развёрнута продолжающаяся доныне клеветническая кампания, а также были фальсифицированы следствие, доказательная база обвинения и суд, «вынесший» бездоказательный смертный приговор в отношении бессудно убитого человека. Факт фальсификации «дела Берии» аргументированно признаётся многими историками. Фактология для обвинительного заключения в отношении Н.С. Хрущёва представлена, в частности, в книге: А.С. Галушка, А.К. Ниязметов, М.О. Окулов. «Кристалл роста. К русскому экономическому чуду» (одна из интернет-публикаций по ссылке: <https://crystalbook.ru/>).

Кроме того, мы все должны быть благодарны Л.П. Берии за то, что под его общим руководством и координацией многое было сделано и в тылу, и на фронте для Победы в Великой Отечественной войне, а после её завершения был создан ракетно-ядерный щит Родины. Под руководством тех, кто оклеветал И.В. Сталина и Л.П. Берию, не было создано ничего, что могло бы обеспечить дальнейшее развитие СССР.

**Внизу** репродукция картины И.Е. Репина «Торжественное заседание государственного совета 7 мая 1901 года» — групповой портрет тех (хотя и не всех), чьё правление привело Россию к русско-японской войне, поражению в ней и краху империи в 1917 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

В связи с тем, что разные системы один и тот же файл по-разному раскладывают по страницам, необходимо проверить правильность расположения иллюстраций относительно текста и при необходимости переместить их так, чтобы они не налезали на текст, после этого следует обновить оглавление. Для обновления оглавления перейти в режим просмотра страницы и ввести в оглавление курсор, после чего нажать “F9”. Избрать «Обновить номера страниц». В случае, если Ваша система работает совсем некорректно, и автоматически будут заданы ошибочные номера страниц, то в режиме просмотра страницы следует ввести правильные номера страниц в оглавление вручную. Настоящий абзац удалить до начала обновления перед распечаткой оригинал-макета.

|  |            |
|--|------------|
| <b>Глава 8. Кадровая политика: в государственном управлении и на предприятии.....</b>                                      | <b>5</b>   |
| 8.4. Биологические и психологические основы искусства выработки слаженного коллектива .....                                | 5          |
| <b>Отступление от темы 8.4.1:</b>  |            |
| <i>Основы психологии как прикладной отрасли естествознания</i> .....   | 28         |
| 8.5. Руководитель: разрушитель либо генератор слаженности коллектива — выбор за ним .....                                  | 81         |
| <b>Отступление от темы 8.5.1:</b>  |            |
| <i>Мировоззрение, миропонимание, их типы и функциональные возможности, личностная психологическая самодисциплина</i> ..... | 118        |
| 8.6. Корпоративная культура и её совершенствование .....   | 155        |
| <b>Свод психологических обязанностей личности в коллективе.....</b>  | <b>186</b> |
| <b>Часть 1. Обязанности, обращённые на самого себя, — фундамент коллективной деятельности .....</b>                        | <b>186</b> |
| <b>Часть 2. Принципы выработки слаженности в коллективной деятельности .....</b>   | <b>189</b> |
| 8.7. Совещания: полезная работа либо вредная потеря времени .....  | 215        |
| <b>Выводы по разделам 1 — 8.....</b>   | <b>244</b> |
| <b>Глава 9. Высокое качество любой продукции — дело общенародное.....</b>  | <b>247</b> |
| <b>Небольшое отступление от темы:</b>  |            |
| <i>О Новом ковчеге.....</i>  | 298        |
| <b>Заключение.....</b>   | <b>334</b> |
| Смысл этого четырёхтомника в кратком изложении .....   | 334        |
| Напутственные слова .....  | 335        |



## Глава 8. Кадровая политика: в государственном управлении и на предприятии

Разделы 8.1 — 8.3 в томе 3-ем.

### 8.4. Биологические и психологические основы искусства выработки слаженного коллектива



Начнём с пояснения названия этого раздела. Слаженность коллектива это — его свойство. Оно возникает вследствие того, что изначальный «коллектив» — некоторое множество «случайно» собравшихся людей, которое впоследствии становится функционально эффективным образованием в результате выработки взаимного соответствия друг другу всех своих составных частей (людей персонально и подразделений предприятия (а равно — организации, войсковой части, иной структуры)). В слаженном коллективе намеченный результат деятельности, если он реально осуществим, гарантированно достигается без его ухудшения несовместимостью действий членов коллектива, тем

более доходящей до конфликтов.

А для того, чтобы коллектив стал слаженным, люди, вошедшие в изначальный состав коллектива и приходящие в него в ходе его деятельности, должны лично развиваться, совершенствуя организацию своей психики, осваивая новые знания и навыки, вырабатывая нравственность и этику, обеспечивающие как слаженность коллектива, так и интеграцию в него вновь приходящих людей, обеспечивая их личностное развитие в коллективе.

Если же люди остаются такими, какими они пришли в коллектив, и не развиваются, то слаженность коллектива возникнуть не может: для этого нет причин в условиях всех современных обществ, где люди в их большинстве вырастают неспособными к самоорганизации по причине подавленности их творческого потенциала, безволия, бессовестности и бесстыжести, следствием чего являются: мелочный эгоизм (включая трусость), порабождённость предубеждениями, неумение чувствовать и думать, и как результат — хронические узость кругозора и дефективность миропонимания и деятельности на работе и в быту.

Если же, попав в коллектив, под воздействием сложившихся в нём этики («корпоративной культуры межличностных коммуникаций»), работы и связанных с работой разнородных обстоятельств индивид начинает деградировать, то он становится источником разлада в коллективе (возможно не единственным источником разлада), вследствие чего качество коллектива как слаженного функционально целесообразного образования и качество его деятельности снижается вплоть до недопустимо низкого уровня.

Поэтому речь пойдёт не о «выработке слаженности коллектива» или «выработке слаженности в коллективе», а о **выработке слаженного коллектива**. И это подразумевает работу с людьми такими, каковы они реально есть, подвигающую их к тому, чтобы они занялись личностным саморазвитием, в результате которого коллектив и станет слаженным.

Приступая к работе по выработке слаженного коллектива, прежде всего следует освободиться от культивируемой либералами лжи — от принципа «гендерного<sup>1</sup> равенства»

<sup>1</sup> Понятие «пол» — чисто биологическое, включающее в себя комплекс анатомических, физиологических и отчасти психологических признаков, определяющих принадлежность особи к одному из ДВУХ полов. В этот комплекс признаков входят не только наличие и строение репродуктивных органов мужского либо женского типа, но и другие анатомические (как телесно-вещественные, так и биополевые) особенности организма (строение мозга, сердца, желёз внутренней секреции, в частности), проявляющиеся в особенностях физиологии и психологии мужчин и женщин. Если особь несёт неполный комплекс признаков соответствующего пола либо

несёт признаки, соответствующие разным пола́м одновременно, то это в большей или меньшей мере биологически неполноценная особь, что некоторым образом (не всегда благотворно) выразится и в её интеграции в общество, и в её воздействии на культуру общества.

Понятие «гендер» (англ. gender, от лат. genus «род») — более широкое, поскольку включает в себя не только биологические характеристики организма, но и социальные роли, характерные для представителей каждого из полов (в биологическом смысле) в том или ином обществе, а в ряде случаев — и отношение (согласие / несогласие) самого индивида: 1) к факту принадлежности его организма к определённому полу и 2) к социальным ролям каждого из полов в исторически сложившемся образе жизни общества.

Как сообщает «Википедия», термин «гендер» ввёл американский сексолог Джон Уильям Мани (1921 — 2006) в 1955 году в своих работах, посвящённых изучению транссексуальных и интерсекс-людей, впервые использовал это слово для терминологического различения биологического пола и социальной роли. Но Джон Мани, судя по его деятельности, был идиотом, который полностью отрицал генетическую заданность не только анатомических и физиологических особенностей представителей каждого из полов, но и генетическую заданность поведенческих программ и социальных ролей представителей обоих полов и возвёл в абсолют формирование психики носителей того или иного гендера под воздействием исключительно социокультурных факторов.

Одно из его преступлений:

«В 1965 году восьмимесячный младенец Брюс Реймер, родившийся в канадском Виннипеге, по совету врачей подвергся процедуре обрезания. Однако из-за ошибки хирурга, проводившего операцию, у мальчика был полностью поврежден пенис.

Психолог Джон Мани из университета Джона Хопкинса в Балтиморе (США), к которому обратились за советом родители ребенка, посоветовал им «простой» выход из сложной ситуации: сменить пол ребенка и воспитать его как девочку, пока он не вырос и не начал испытывать комплексы по поводу своей мужской несостоятельности.

Сказано — сделано: вскоре Брюс стал Брендой. Несчастные родители не догадывались, что их ребенок стал жертвой жестокого эксперимента: Джон Мани давно искал возможность доказать, что половая принадлежность обусловлена не природой, а воспитанием, и Брюс стал идеальным объектом наблюдения.

Мальчику удалили яички, и затем на протяжении нескольких лет Мани публиковал в научных журналах отчёты об «успешном» развитии своего подопытного.

«Совершенно ясно, что ребенок ведет себя как активная маленькая девочка и её поведение разительно отличается от мальчишеского поведения её брата-близнеца», — уверял ученый.

Однако и родные дома, и учителя в школе отмечали у ребёнка типичное мальчишеское поведение и смещённое восприятие. Хуже всего было то, что родители, скрывавшие от сына-дочери правду, испытывали сильнейший эмоциональный стресс. В результате у матери наблюдались суицидальные наклонности, отец стал алкоголиком, а брат-близнец постоянно пребывал в депрессии.

Когда Брюс-Бренда достиг подросткового возраста, ему стали давать эстроген, чтобы стимулировать рост груди, а потом психолог стал настаивать на новой операции, в ходе которой Бренде должны были сформировать женские половые органы.

Но тут Брюс-Бренда взбунтовался. Он наотрез отказался делать операцию и перестал приезжать на приемы к Мани. Одна за другой последовали три попытки самоубийства.

Последняя из них окончилась для него комой, но он поправился и начал борьбу за возвращение к нормальному существованию — в качестве мужчины.

Он сменил имя на Дэвид, остриг волосы и начал носить мужскую одежду.

В 1997 году он прошел через серию реконструктивных операций, чтобы вернуть физические признаки пола.

Он также женился на женщине и усыновил троих её детей. Однако хеппи-энда не получилось: в мае 2004 года, после разрыва с женой, Дэвид Реймер покончил жизнь самоубийством в возрасте 38 лет» (одна из интернет-публикаций об этом: <https://www.proza.ru/2018/07/24/712>; см. также статью в «Википедии» об этом случае: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Реймер,\\_Дэвид](https://ru.wikipedia.org/wiki/Реймер,_Дэвид)).

И это не единственное преступление Джона Мани. Т.е. он не только идиот, не понимающий объективных закономерностей Природы, но и негодяй, поскольку настаивал на своей правоте, а вину за самоубийство Дэвида, возлагал на его родителей, которые рассказали своему сыну правду.

Однако на Западе процесс биологического вырождения населения распространяется всё более широко, и чтобы скрыть этот факт от осознания обществом, бредни Д. Мани, его сподвижников и последователей возведены в ранг «научной истины» и положены в основу политики «гендерно нейтрального» воспитания, согласно которой, рождаются не мальчики и девочки, а «гендерно нейтральные младенцы», которых запрещается называть «девочка», «дочка», «внучка», «мальчик», «сыночек», «внучок», но «надо звать «ребёнок», «оно», а родителей следует звать — не «папа» и «мама», а «родитель № 1», «родитель № 2», чтобы уравнивать в правах с биологически и гендерно нормальными людьми гомосексуалистов и прочих сексуально девиантных индивидов в случаях, если ребёнок растёт в их «семье»; а потом повзрослевший ребёнок якобы сам сможет осознать, к какому «гендеру» (а не полу) он принадлежит, бисексуал он или психологически-бесполое существо, которое тяготеет к наличию в его организме органов репродуктивной системы. Но поскольку при «гендерно нейтральном» воспитании в процессе формирования психики личности калечится и её импринтинговая составляющая (о ней далее в Отступлении от темы 8.4.1), то искалеченный «гендерно нейтральным» воспитанием индивид,

→→→

как нормы для всех сфер жизнедеятельности общества, т.е. необходимо признать ложным и вредным мнение, согласно которому все люди вне зависимости от их половой принадлежности могут одинаково успешно справляться со всеми разновидностями работ без исключения.

Это не так: организмы мужчин и женщин обладают различной анатомией (в целом, а не только в аспекте особенностей строения репродуктивных органов), различной физиологией (включая и особенности биоритмики); психика мужчин и женщин также обладает своеобразием. Поэтому в силу свойственных для каждого из полов особенностей строения организмов (тела и биополевой системы), физиологии (телесной и биополевой) и организации психики как информационно-алгоритмической системы:

- есть работы, с которыми в общем-то одинаково успешно справляются и мужчины, и женщины *при условии, что их здоровье в пределах нормы<sup>2</sup>, характерной для большинства людей в соответствующем обществе<sup>3</sup>*;
- есть работы, с которыми более успешно справляются мужчины, и в которых женщины уступают им вплоть до полной недееспособности;
- есть работы, с которыми более успешно справляются женщины, и в которых мужчины уступают женщинам вплоть до полной недееспособности.

Такая *пригодность / непригодность (профпригодность<sup>4</sup>)* мужчин и женщин к выполнению определённых работ в одних случаях может носить абсолютно безальтернативный характер<sup>5</sup>, а в других — вероятностный характер<sup>6</sup>.

---

повзрослев, обречён на уйму трудно разрешимых проблем психиатрического характера, даже если он сразу после рождения был биологически здоров и его половая принадлежность по всем генетически заданным биологическим признакам определялась однозначно и как представитель своего пола (а не подменившего его «гендера») он был совершенен. Но это биологическое совершенство тоже будет в той или иной мере покалечено «гендерно нейтральным» воспитанием, поскольку в организме человека психика влияет и на анатомию, и на физиологию, особенно в период развития организма. Стоит продолжительное время зажимать мальчику яички трусиками типа «бикини», убедив его в том, что так делают все нормальные люди, и он вырастет по сути кастратом со всеми сопутствующими этому факту последствиями физиологического и психологического характера.

Надо быть запредельными идиотами, чтобы полагать, что половая принадлежность организма не запрограммирована генетически, а выбирается самим индивидом под воздействием социальных факторов и его как бы собственных осмысленных самоощущений.

В целом же гендерная политика на Западе направлена на то, чтобы обеспечить более высокий юридический статус гомосексуалистов и прочих сексуально девиантных индивидов в целях самоликвидации народов, несущих либерально-буржуазную культуру. Это — один из аспектов глобальной политики.

<sup>2</sup> Понятие «норма» в нашей культуре двусмысленно:

- одно значение — норма, понимаемая как отсутствие пороков, изъянов, дефектов и т.п.;
- второе значение — норма, понимаемая как принадлежность рассматриваемого элемента к основной статистической массе в некотором множестве элементов, характеризуемом некоторым набором статистик.

Норма, понимаемая во втором значении, может быть сколь угодно далека от нормы, понимаемой в первом значении, но в каких-то случаях обе нормы могут совпадать.

<sup>3</sup> Этому утверждению сопутствует умолчание: в обществе, где широко распространены некоторые заболевания, могут встречаться работы, с которыми будут более или менее успешно справляться только мужчины и женщины, чьи организмы и психика не поражены соответствующими недугами.

В частности, распространение в обществе синдрома гиперактивности и дефицита внимания влечёт за собой распространение неспособности детей, подростков, студентов осваивать учебные программы (и эти явления вызваны к жизни в России в постсоветские времена либеральными политико-экономическими и культурологическими реформами). Соответственно для той части детей, подростков и взрослых, которая поражена синдромом гиперактивности и дефицитом внимания, становится недоступным освоение многих профессий, и как следствие, — работа в них и достаточный для жизни заработок. Поэтому распространение в новых поколениях гиперактивности и дефицита внимания неизбежно будет порождать рост статистики административных правонарушений и уголовных преступлений со стороны социальных групп, вбирающих в себя таких психически дефективных лиц.

<sup>4</sup> «Профпригодность» здесь и далее — пригодность к профессиональной деятельности и выполнению соответствующих должностных обязанностей.

<sup>5</sup> Т.е. все без исключения представители того либо иного пола, не являющиеся инвалидами, могут быть пригодны либо непригодны для осуществления определённых работ без каких-либо ограничений.

<sup>6</sup> Т.е. в статистиках успешного выполнения определённых работ (либо в статистиках неспособности успешно их выполнить) будут ощутимо преобладать представители какого-то одного пола.

В частности, женщины в своём большинстве лучше справляются с однообразной монотонной работой, в которой множество мелких деталей и о которой им всё заранее известно, а мужчины — с неординарной работой и с работой, не требующей детальной проработки. Мужчины и женщины зрительно воспринимают мир по-разному: женщины лучше различают оттенки цветов, а мужчины лучше видят вдаль и в темноте, хотя в аналогичных условиях женщины лучше различают предметы и детали вблизи; эффективное поле зрения у мужчин порядка  $45^\circ$  по горизонту, а у женщин — от  $90^\circ$  до  $180^\circ$ <sup>7</sup>. Звуки мужчины и женщины тоже воспринимают по-разному (в частности слух женщин генетически настроен на частотный диапазон, в котором излучают звуки кричащие и плачущие младенцы). Болевой порог и порог реакции на боль<sup>8</sup> у мужчин несколько выше, чем у женщин. Есть особенности и в осязательном восприятии мира, обусловленные половой принадлежностью, поскольку кожа у мужчин обладает иным строением, в частности она несколько толще. Психика женщин в их большинстве лучше справляется с работой во многозадачном режиме, при котором несколько процессов контролируются и управляются ею одновременно, но для большинства мужчин этот режим работы психики недоступен: для них в их большинстве характерна способность воспринимать только один поток информации (событий) и управлять одним процессом.

Кроме того, психическая (в том числе и интеллектуальная) деятельность человека обусловлена гормональным фоном организма (устоявшимся осреднённым по времени спектром<sup>9</sup> наличия гормонов в крови). У мужчин по выходе из подросткового возраста гормональный фон в общем-то стабилен до наступления старости, а у женщин непрерывно изменяется на протяжении менструального цикла, вследствие чего показатели дееспособности женщины, — под воздействием изменений гормонального фона, — тоже изменяются в довольно широком диапазоне на протяжении менструального цикла, а также — в периоды беременности и вскармливания детей, которым также соответствует своеобразный гормональный фон<sup>10</sup>. Кроме того, гормональный фон организма, воздействуя на характер психической деятельности, среди всего прочего воздействует на выбор профессий и успехи в профессиональной деятельности, что отчасти объясняет субъективно обусловленную предпочтительность одних профессий для мужчин, а других профессий — для женщин; но и в пределах одного пола эта предпочтительность, обусловленная осреднённым по времени гормональным фоном, тоже проявляется<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> В статистике ДТП это выражается в том, что женщины реже попадают в аварии, в которых их автомобили получают удары в борт либо сами наносят удары в борт другим автомобилям при перестроении.

<sup>8</sup> Болевой порог представляет собой ту границу, при которой индивид начинает ощущать боль. При высоком пороге для того, чтобы почувствовать боль требуется сильное воздействие, если же он низкий — достаточно небольшого раздражителя. Люди отличаются и по способности переносить боль: порог реакции на боль — это та «планка», при которой человек в состоянии терпеть боль и что-то делать на её фоне; при превышении порога реакции на боль работоспособность полностью утрачивается.

Однако и то, и другое субъективно, а по отношению к одному и тому же индивиду может меняться в зависимости и от обстоятельств, и от отношения самого индивида к обстоятельствам и к самому себе как в настоящем, так и в обозримой для него перспективе.

<sup>9</sup> В регуляции функционирования организма участвует множество гормонов, поэтому гормональный фон — не уровень какого-то одного гормона, а спектр (т.е. номенклатура разновидностей гормонов и уровень каждого из них).

<sup>10</sup> В практическом аспекте это означает, что если: 1) работа требует определённого состояния психики при её выполнении и 2) продолжительность работы превосходит несколько дней, то женщина к ней способна ограниченно либо неспособна вообще.

Конечно, это положение не затрагивает подавляющее большинство разновидностей работ, но есть некоторое множество работ, которые требуют продолжительной мобилизации личностного психологического потенциала и его использования на уровне, близком к предельному на протяжении длительного времени. По отношению к такого рода работам это положение носит определяющий характер. Если же женщину поставить в такие условия, что она безальтернативно вынуждена выполнять такого рода работы, то её организм может отреагировать прекращением менструального цикла (такие случаи многократно отмечались медиками во время Великой Отечественной войны). Но для женщины — это ситуация затяжного стресса, которого следует избегать, а если избежать не удалось, то после него необходимо время и условия на возвращение организма к нормальной физиологии.

<sup>11</sup> Гормональный фон — устоявшийся спектр наличия гормонов в крови. У разных индивидов он различен вследствие различия уровней каждого из гормонов, и это обстоятельство определяет несколько типов восприятия

Если анализировать привязку к хронологии мотивов поведения мужчин и женщин, то оказывается, что плотности статистических распределений, характеризующие мужчин и женщин, — разные: женщины статистически преобладают над мужчинами вблизи точки «сейчас»<sup>12</sup> на оси абсцисс (оси времени), а по мере удаления мотивов их поведения от точки «сейчас» в прошлое и в будущее разрыв сокращается и далее по направлению в прошлое и в будущее количественно начинают преобладать мужчины<sup>13</sup>.

Кроме того:

В силу особенностей раскладки комплекса инстинктивных программ поведения биологического вида «Человек разумный» по представителям каждого из полов, а также вследствие наличия у инстинктивных программ культурных оболочек и продолжений в культуру (об этом далее см. Отступление от темы 8.4.1, а также работу ВП СССР «Биологические основы развития цивилизации») — женщины статистически более склонны к деспотизму<sup>14</sup>, нежели мужчины: как бессознательно проявляющемуся в их поведении, так и осознанно-умышленному.

---

и осмысления жизни людьми, несколько типов поведения (включая выбор профессий и успехи в них), обусловленных доминирующим в спектре гормоном (См.: Элисон Биард. «Поняв, как работает мозг, вы достигнете до любого» — о работах Хелен Фишер. Harvard Business Review. Россия. 31 июля 2017 г.: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obschestvo/nauka/a21921/>).

<sup>12</sup> Т.е. ими движут «сиюминутные» интересы разного рода и интересы, связанные с событиями недавнего прошлого и с ожиданиями событий ближайшего будущего (максимум ± две недели от момента «сейчас»).

<sup>13</sup> Вследствие этого различия статистических распределений мужчин и женщин по хронологической привязке мотивов их поведения — в истории прослеживаются сугубо женские субкультуры: гетеры в древней Греции, гейши в Японии, хозяйки «великосветских салонов» в Европе и в России. Для этих женских субкультур характерно общение женщин с мужчинами на основе *общности интересов несексуального характера*, а главным образом общественно-политического, интеллектуального характера, и в особенности — долговременно-политического характера (как непосредственного, так и опосредованного через искусства и т.п.). Т.е. эти сугубо женские субкультуры несли женщины, чьи интересы в значительной мере были связаны с событиями прошлого и надеждами на будущее, весьма удалёнными во времени от непрестанно текущей сиюминутности. И такие женщины взаимодействовали с мужчинами, чьи интересы также были далеки от сиюминутности.

В силу особенностей статистических распределений мужчин и женщин по привязке их мотивов поведения к хронологии история знает не очень много женщин, которые состоялись в качестве дальновидных и эффективных политиков и предпринимателей.

<sup>14</sup> Суть деспотизма в приверженности индивида позиции «я всегда прав...», имеющей продолжением отказ от осмысленного отношения к чужим мнениям (даже вне зависимости от их сути: оно чужое и потому не может быть правильным).

Суть деспотизма в его женской версии может быть выражена словами из песни «Три вальса» (<http://songspro.ru/24/Shuljenko-Klavdiya/tekst-pesni-Tri-vals>), широко известной в прошлом в исполнении К.И. Шульженко (1906 — 1984): «Как это, как это я не права? *Я и не думаю злиться...*»: выделенное курсивом — важная составляющая бабьего деспотизма тем более, если он осуществляется в режиме «сама придумала — сама обиделась». Последствия этой особенности выражаются в том, что адекватные управленческие решения не могут быть выработаны в состоянии озлобленности или обиды, что делает деспотизм вообще и бабий деспотизм в особенности очень опасным для окружающих и для будущего.

Наличие специфического «бабьего деспотизма» не является вымыслом, что подтверждается в культуре всех народов сюжетами сказок о мачехе, которая сживает со свету детей своего мужа от первого брака и тот этому не смеет противиться: европейские — «Золушка», «Белоснежка и семь гномов», русские — «Морозко», «Крошечка-Хаврошечка», японская — «Хатикацуги» и др. — об этом. На ту же тему сюжет сказки «Безрукая девушка» — в армянской и в европейской версиях. Но нет сказок о специфическом мужском деспотизме, столь же продолжительном и настырном в достижении своих целей, как и бабий, хотя мужчины — деспоты и злодеи — в жизни всех народов и в их сказках тоже встречаются.

Как «бабий деспотизм» выражается в деятельности и к каким последствиям он приводит, яркий пример явили США, в стремлении обеспечить «гендерное равенство» в своих ВМС.

Одно из их достижений — столкновение американского эсминца «Фицджеральд» с контейнеровозом «Кристалл» 17 июня 2017 года. Эсминец получил тяжёлые повреждения с затоплением нескольких отсеков, погибло семь человек из состава его экипажа.

«Итак: "...Вахта на мостике и БИЦ (БИЦ — боевой информационный центр: — ВП СССР) не смогли эффективно обмениваться информацией..." А знаете почему? Только не упадите — *вахтенный офицер, младший лейтенант Сара Коппок, испытывала личную неприязнь к операторам БИЦ и избегала общения с ними.*

(...) А знаете, кто был командиром БИЦ? — *Лейтенант Натали Комбс* (...)

→→→



В практике работы предприятий эта психологическая особенность женщин может быть весьма вредоносной по отношению к работе коллектива вследствие того, что многие службы директоратов (заводоуправлений) предприятий и периферии этих служб в функционально специализированных подразделениях предприятия укомплектованы большей частью представительницами женского пола.

Поэтому может сложиться такая ситуация, что предприятие под воздействием таких факторов как зависимость всех прочих подразделений и их сотрудников персонально от директората и его служб<sup>15</sup> и *формально-должностной либо неформальной подконтрольности служб директората «дамам» с деспотичным складом характера и интеллектом, подчинённым задаче обслуживания собственного деспотизма*, реально окажется во власти «бабьего деспотизма».

- В аспекте решения внутренних управленческих задач это неизбежно с течением времени приведёт к уходу из коллектива наиболее толковых профессионалов (и в первую очередь, — профессионалов-женщин), поскольку:
  - профессионалам, если они не холуи-угодники, свойственно возражать профессионально несостоятельным (прежде всего в области своего профессионализма) деспотам и саботировать исполнение данных ими распоряжений;
  - деспотам в целях демонстрации собственной значимости и незаменимости свойственно изгонять всех, кого они считают более талантливыми и более профессионально состоятельными, чем они сами<sup>16</sup>, не говоря уж о том, что деспоты не терпят возражений и реального или привидевшегося им саботажа исполнения их распоряжений.
- В аспекте решения задач управления, внешних по отношению к предприятию, под воздействием «бабьего деспотизма» могут возникнуть проблемы:
  - как в отношениях с поставщиками продукции и услуг для нужд работы своего предприятия,
  - так и в отношениях с заказчиками,
  - а также — с привлечением на предприятие новых людей, если служба управления персоналом под властью бабы-деспота либо в ней оценкой кандидатов на должности и продвижение заняты деспотичные «дамы».
- Кроме того, секретари (помощники руководителей) также в своём подавляющем большинстве — представительницы женского пола, а одна из их обязанностей — приём заявок на встречи с руководством прочих лиц и управление судьбами заявок. А это уже открытая возможность для манипулирования руководителями в тех или иных аспектах управленческой деятельности — в том числе и извне, если удаётся продвинуть на должность на предприятии-конкуренте «свою секретаршу» или перекупить уже

---

... вот что рассказывает по этому поводу адмирал Форд в сокращённом варианте: *БИЦ был больше похож на студенческое общежитие, а не на отсек боевого корабля. Всюду валялись обеды, грязная одежда и бытовые принадлежности. В помещении стоял запах мочи — оказалось, большинству операторов было лень ходить до гальюна, и они справляли нужду в бутылки из-под газировки, которые потом оставляли под пультами. ... Пульт одного из радаров, например, был заклеен скотчем, чтобы никто зря не тыкал в кнопки, «потому что он всё равно не включается» — при этом о неисправности радара даже не удосужились доложить куда следует, и сколько времени он пребывал в таком состоянии, никто не помнил»* («Женщины на мостике эсминца» со ссылками на проводившего расследование адмирала Брайана Форда: <https://zen.yandex.ru/media/amico/jensciny-na-mostike-esminca-5cea91c7e68b7800b39c1d86>).

<sup>15</sup> Это в принципе неустранимая особенность реализации полной функции управления исключительно структурным способом через оргштатную структуру предприятия. Пороки управления предприятием исключительно структурным способом могут быть преодолены только дополнением управления структурным способом управлением бесструктурным и управлением на основе виртуальных структур в русле общей для всех трёх способов управления концепции управления предприятием. Об этом далее в разделе 8.5.

<sup>16</sup> Организаторам-координаторам свойственно противоположное — привлекать к работе наиболее талантливых, профессионально состоятельных и надёжных, поскольку, чем таких людей больше в подчинённом коллективе, — тем организатору-координатору проще работать на своём посту, поскольку талантливые ответственные профессионалы многое сделают сами на принципах самоорганизации без понуканий и подсказок со стороны выше стоящего руководства, а кроме того заблаговременно укажут руководителю на его ошибки, что очень полезно для деятельности коллектива.

работающую в этой должности даму, не говоря уж о том, что информированность секретарей-помощников по вопросам как стратегического, так и оперативного характера в ряде случаев может превышать информированность тех, кому они помогают работать<sup>17</sup>.

Более обстоятельно о биологических и психологических различиях и особенностях мужчин и женщин, обусловленных как генетическими, так и социокультурными факторами, см. специальную литературу. Но различия и особенности в строении и функционировании организмов и психики мужчин и женщин действительно имеются, и они оказывают влияние на эффективность их работы во всех сферах деятельности. И это влияние на эффективность деятельности может быть существенным, по какой причине было бы неправильно умолчать о них в настоящем разделе.

Одно из подтверждений всему вышесказанному о различиях и особенностях мужчин и женщин в деле — опыт вооружённых сил Израиля, где военнообязанными являются все граждане страны вне зависимости от половой принадлежности. Исследования, проведённые в интересах вооружённых сил Израиля, показали, что есть воинские специальности, по которым массовая подготовка призывников и новобранцев женского пола — напрасно затраченное время и деньги, хотя некоторые статистически редкие девушки и женщины успешно справляются с обязанностями, характерными для этих воинских специальностей<sup>18</sup>. Причины

---

<sup>17</sup> Поэтому предпочтительно, чтобы на должностях секретарей и помощников руководителей были носители психотипа единоначальник, не склонные к деспотизму (об этом далее в разделе 8.4).

<sup>18</sup> «Про боевую эффективность женщин на примере Израильской армии — часть I» (<https://uriadnik.livejournal.com/512386.html>) («А это смотря какая бабель» — часть II: <https://david-2.livejournal.com/451423.html>). В этих публикациях высказаны следующие общие положения, которые следует признать жизненно состоятельными не только по отношению к вооружённым силам Израиля:

«1) Задача армии — это оборона государства, а не продвижение равноправия, самореализации и т.д. Теоретически с этим обычно согласны, но раз за разом в дискуссиях я вижу, что это каждый раз необходимо подчеркивать, чтобы не забывали. Все «за» и «против» нужно рассматривать именно в свете этой задачи.

2) В плане распределения личного состава это превращается в вопрос его эффективного использования для боеспособности армии. Боеспособность мы понимаем как совокупность характеристик подразделения либо части, включая расходы на достижение требуемых показателей и получаемый на выходе "товар".

3) Речь идёт не про абстрактную армию в вакууме, а про реальную АОИ (Армия обороны Израиля: — ВП СССР) с её реальными характеристиками: география, демография, ТВД (театр военных действий: — ВП СССР), метод комплектации, условия службы, способы применения. Отсылки к иностранным армиям релевантны (адекватны обстоятельствам: — ВП СССР) только для конкретных деталей, а не как аналогия в целом».

«Про боевую эффективность женщин на примере Израильской армии — часть II» («А это смотря какая бабель» — часть II: <https://david-2.livejournal.com/451797.html>).

Но есть и исключения из общей статистики такого рода. См. одну из публикаций о Нине Ильиничне Ширяевой (Бондарь, 1922 — 2013), которая воевала командиром танка Т-34 до конца Великой Отечественной войны, стала капитаном и участвовала в параде Победы 24 июня 1945 г.: «Мама горела в танке, в экипаж ей определили пленного немца» (<http://super-orujie.ru/blog/43565809442/Mama-gorela-v-tanke.-v-ekipazh-ey-opredilili-plennogo-nemtsa>). «В 20 лет лейтенант Нина Бондарь стала командиром Т-34. Как отреагировал на это мужской экипаж?»

— Сначала скептически — что, мол, она может... Но в первом же бою, когда они вышли на позиции, мама, припав к налобнику триплекса, так умело управляла экипажем и давала целеуказания, что гореть начал сначала один немецкий танк, потом второй... Экипаж потом говорил: «У нас командир — вот такой парень!». Танкисты уважали маму и как могли оберегали. Дисциплина у неё в экипаже была железная. На экстренный случай у мамы хранился спирт. Бывало, офицеры просили её поделиться спиртным, но всякий раз уходили ни с чем. Она терпеть не могла запах алкоголя. И в экипаже у нее никто не пил» (*многие в ходе Великой Отечественной войны погибли вследствие употребления «наркомовских 100 грамм»: это утверждение для многих вздорно, поскольку они не интересуются «мистикой», её физическими носителями и алгоритмической действия, но «мистика» в обоих её аспектах — составная часть объективной реальности, а алкоголь изменяет настройку биополей организма и это влечёт за собой большей частью вредоносную «мистику»: — ВП СССР*).

«Её в 1979 году пригласили в танковую часть, повезли на стрельбище. Начали стрелять: один раз промазали, другой. Тогда мама им сказала: «Милые мои, если бы мы так стреляли во время войны, то Гитлер был бы во Владивостоке!». Залезла в танк и с ходу попала во все мишени!».

Нина Ильинична стала танкистом после того, как освоила профессию лётчика, и её учебно-тренировочный самолёт был сбит германским истребителем во время перегона с одного аэродрома на другой, а она сама получила ранения обеих ног, после которых её признали непригодной к службе в авиации. И хотя Нина Ильинична не единственная женщина-танкист в истории Великой Отечественной войны, однако, всё же боевая

различны: недостаток физической силы<sup>19</sup> и выносливости при больших нагрузках<sup>20</sup> в сопоставлении с мужчинами; обусловленный этим повышенный травматизм в процессе боевой подготовки; невозможность в ходе боевых действий и учений обеспечить женщинам бытовые условия, гарантирующие сохранение репродуктивного здоровья и психологический комфорт в смешанных по половому составу коллективах; нефункциональность психики по отношению к решению некоторых возлагаемых на воинские подразделения и их личный состав задач; но наряду с этим были выявлены воинские специальности (большей частью, востребованные в штабной работе и в тыловом обеспечении), в которых занятость женщин оказалась предпочтительнее по разным причинам (от возможности переместить из этих специальностей мужчин на специальности, в которых женщины неэффективны, до функционального превосходства женщин при работе в этих специальностях).

Однако это касается не только вооружённых сил Израиля, но и всех сфер деятельности во всех цивилизованных обществах. Т.е. достижение *максимальной эффективности* в любой сфере деятельности обязывает к тому, что:

- с одной стороны, ни в одной из сфер деятельности не должно быть никаких юридических квот, обязывающих к соблюдению определённых «гендерных пропорций занятости» (*за исключением полного запрета на труд девушек и женщин в условиях, влекущих за собой утрату ими репродуктивного здоровья, т.е. под воздействием факторов, связанных с работой, не должны возникать неспособность зачать ребёнка или последующее рождение дефективных детей*<sup>21</sup>);
- а с другой стороны не должно быть никаких отказов в назначении на должности (приёме на работу), обусловленных половой принадлежностью претендента, если претендент обладает необходимыми данными (как телесными, так и психическими, а также — необходимой профессиональной подготовкой) для того, чтобы успешно войти в дело и справляться с работой<sup>22</sup>.

---

работа в танке — не женское дело и в те времена, и в наше время, хотя исключения из этого правила могут быть востребованы обстановкой.

<sup>19</sup> Не могут отдать и затянуть гайки и работать с тяжестями при техобслуживании танков и иной боевой техники. Так по воспоминаниям Н.И. Ширяевой в передаче её дочери: «Однажды к ней подошла одна девушка из бригады (танковой: — ВП СССР) с просьбой взять её в экипаж. Мама поинтересовалась, знает ли она, что такое гусеница? Если её разобьют, её нужно поднять, перебросить на катки. А это под силу только трём мужикам (экипаж Т-34-85 — пять человек; экипаж Т-34 «первого поколения» с 76 мм орудием — 4 человека: — ВП СССР). Все вопросы сразу отпали» (цитированная ранее публикация «Мама горела в танке, в экипаж ей определили пленного немца»).

<sup>20</sup> Это касается, прежде всего, подготовки спецназа.

<sup>21</sup> В аспекте рождения здоровых детей в беременности наиболее значимы первые две недели, на протяжении которых формируются «зачатки» всех структур организма, включая и нервную систему. Поэтому именно на протяжении некоторого срока (примерно полгода), предшествующего зачатию, и первых двух недель беременности организм женщины должен быть защищён от воздействия химических соединений (включая и многие медикаменты) и разного рода техногенных излучений, способных нарушить процесс формирования генома и последующего развития эмбриона. Но именно в этот период подавляющее большинство будущих мам предоставлены сами себе и потоку воздействующих на них далеко не всегда благоприятных (по отношению к зачатию и течению беременности) обстоятельств (см. С. Савельев. Как появляются уродцы. <https://www.youtube.com/watch?v=Num0vqXXZUE>).

Поэтому есть реальные биологические основания для введения тотального запрета на допуск девушек и женщин к работам по некоторому перечню, который необходимо выявить и обновлять регулярно по мере изменения техносферы и технологий. Это один из аспектов демографической политики и, соответственно, — государственного управления качеством жизни общества в долговременной перспективе в соответствии с циклической решенной задачей, представленной на рис. 4-1 (том 1).

<sup>22</sup> В каких-то случаях приём на работу может осуществляться через «испытательный срок», в течение которого претендент (претендентка) на должность может показать свою деловую состоятельность, если изначально при приёме на работу возникали сомнения. Собственно, в этом и есть предназначение «испытательного срока», хотя в отягощённых проблемами общества его предназначение может быть извращено, например, для того, чтобы в течение испытательного срока экономить на зарплате, а потом отказать в трудоустройстве и нанять другого человека на новый «испытательный срок» с теми же намерениями — экономить на его зарплате и по истечении «испытательного срока» отказать в трудоустройстве.

**Нарушение любого из этих принципов влечёт за собой снижение эффективности коллективной деятельности вследствие того, что неспособные с необходимой для дела эффективностью выполнять должностные обязанности оказываются на должностях, к работе на которых они непригодны, а способные к их исполнению — на других должностях (также, возможно, не соответствующих их профессионализму и потенциалу) либо вообще оказываются вне дела.**

Но учёт в практике кадровой политике и первого, и второго требований — субъективно обусловлен как личностными особенностями «кадровика», так и личностными особенностями претендента на определённую должность.

Забота об эффективности<sup>23</sup> коллективной деятельности и справедливом распределении её плодов — это забота о соблюдении *прав человека: прав человека на политику государства, обеспечивающую развитие его личности (при сохранении здоровья) и развитие общества в преемственности поколений.*

А потакание чьим-либо — *не обеспеченным профессионализмом и личностным потенциалом* — притязаниям «самореализоваться» в некой профессии или на должности, т.е. удовлетворить «чувство собственной важности» на фоне окружающих и за их счёт, тем более в «престижных сферах деятельности» или на «высоких должностях» (даже без нарушения «самореализовавшимся» прочих норм справедливости) — всегда подавление прав человека и порождение того или иного ущерба не только конкретному делу, которое оказалось во власти амбициозных неумех, но и обществу **в преемственности поколений**, экономике и биосфере в целом<sup>24</sup>.

Но также надо понимать, что наряду с объективно обусловленными различиями и особенностями *трудоспособности мужчин и женщин, определяющими их профпригодность*, во всяком обществе существуют исторически сложившиеся предубеждения о *способности / неспособности* мужчин и женщин выполнять те или иные работы<sup>25</sup>, а также — предубеждения о «потере достоинства» (социального статуса) в случае, если люди выполняют работы, запрещённые или порицаемые для представителей этого пола исторически сложившимися в их обществе (в их культуре или субкультуре) предубеждениями<sup>26</sup>.

Такого рода предубеждения сложились в культурно своеобразных обществах в прошлые

---

<sup>23</sup> Прижившееся наименование критерия «стоимость / эффективность» — неправильное. Правильное — «результат / стоимость», но это соотношение и есть эффективность.

«Эффективность» = «**заданный результат** (а не **некий неопределённый результат вообще**)» / «издержки (затраты) на получение этого результата». В общем случае издержки — все, а не только те, что поддаются бухгалтерскому учёту непосредственно в ходе деятельности (т.е. подразумевается анализ издержек по матрице жизненного цикла соответственно таблице 3-2 и схемы рис. 3-6 — том 1).

«Результат» должен быть состоятельной оценкой или метрологически состоятельной характеристикой деятельности.

Оценка стоимости показателей эффективности, т.е. критерий «эффективность / стоимость» в ряде случаев тоже может быть необходим, поскольку наращивание эффективности деятельности тоже сопровождается издержками, вследствие чего могут быть пределы роста эффективности, превышать которые может оказаться не только бесполезным, но и вредным.

<sup>24</sup> Сказанное в этом абзаце касается не только гендерных вопросов, но и кадровой политики, выражающей принципы родоплеменного строя, когда решающим основанием для назначения на должность является принадлежность претендента к определённому клану *даже при отсутствии у него необходимого профессионализма и творческого потенциала*, а решающим основанием для отказа в назначении на должность является принадлежность претендента «не к тому клану». В обоих вариантах принципы кадровой политики родоплеменного строя отрицают значимость профессионализма и иных личностных качеств претендентов при назначении на должность либо в отказе в назначении.

<sup>25</sup> Так в Саудовской Аравии женщинам разрешили водить автомобили только 24.06.2018 г., хотя в подавляющем большинстве государств мира равноправие полов в этой сфере — давно норма жизни.

<sup>26</sup> В данном случае речь идёт об «утрате достоинства» (социального статуса) вследствие сложившихся в обществе субъективных предубеждений, а не о реальной потере достоинства вследствие деградации индивида под воздействием разного рода причин и его антисоциального поведения, наносящего ущерб общественному развитию и его перспективам. Т.е. вор и проститутка — вне зависимости от пола и особенностей культуры, объективно — утрата достоинства человека.

эпохи, когда господствовали иные экономические уклады, была иная социальная организация и связанные с ними иные распределения обязанностей и прав как в семье, так и в деятельности индивидов вне семьи. Эти предубеждения продолжают действовать во многом и в настоящее время, главным образом в силу психологической инерции культурно своеобразных обществ и непонимания людьми происхождения традиционных представлений о гендерной специализации в труде и в общественной жизни. Их воздействие двоякое:

- внутренне-психологическое, выражающееся в том, что индивид сам — *по сути безосновательно* — отказывается от тех или иных видов деятельности либо настаивает на своём исключительном праве заниматься определёнными видами деятельности, обосновывая это своей половой принадлежностью;
- принуждающе-внешнее, выражающееся в том, что окружающие, *в том числе родственники, а также люди, работающие в сфере государственной и бизнес-власти*, препятствуют индивиду войти в те или иные виды деятельности (подчас безосновательно) либо обязывают его заниматься какими-то определёнными видами деятельности, *гласно или по умолчанию* ссылаясь на принадлежность индивида к определённому полу.

Такого рода предубеждения, выражавшие статистику функционального соответствия представителей обоих полов политико-экономическим укладам тех культур, в которых они сложились в прошлом, были обусловлены объективно функциональностью организмов и психики мужчин и женщин *в тех исторических обстоятельствах (включая и природно-географические условия, в которых протекало становление культуры)*. Но в силу изменившегося характера экономики и техносферы, политической организации общества, культурного обмена с другими обществами они в большей или меньшей мере перестали соответствовать условиям нашей эпохи. Однако утрата ими в большей или меньшей мере жизненной состоятельности не означает, что в наши дни стал жизненно состоятельным принцип «гендерного равенства», *пытающийся игнорировать различия и особенности представителей обоих полов (культура в стиле «unisex»), навязываемый либералами-активистами в качестве нормы для всех сфер жизнедеятельности общества и доходящий до признания права ребёнка в возрасте от 6 лет и старше на «смену пола» хирургическим путём на основании самостоятельного определения им своей половой принадлежности.*<sup>27</sup>

Вследствие: 1) двуполости биологического вида «Человек разумный» и связанных с нею *статистик способности / неспособности* мужчин и женщин к эффективному выполнению работ (*их профпригодности*) и 2) исторически сложившихся социокультурных особенностей обществ — коллективы могут различаться по своему половому составу даже при одинаковом характере возлагаемых на коллектив функций:

- коллектив полностью состоит из представителей одного пола;
- представители каждого из полов составляют примерно половину коллектива;
- представители одного из полов составляют ошутимое большинство коллектива (приблизительно от 2/3 и более);
- в коллективе, однородном по своему половому составу, имеются малочисленные (единичные) представители другого пола.

Сказанное выше о коллективах с преобладанием в них представителей какого-то одного пола касается прежде всего коллективов функционально специализированных подразделений предприятий — подразделений, достаточно малочисленных в том смысле, что в них все знают друг друга. Но это может касаться и коллективов некоторых предприятий в целом, отвечающих этой характеристике — все знают всех.

Но во всех названных выше вариантах полового состава коллектива, руководитель этого коллектива, вне зависимости от его собственной половой принадлежности, должен учитывать специфику состава как в аспекте особенностей физиологии членов коллектива (включая биоритмику), так и в аспекте психологии (в том числе и проблему «бабьего деспотизма»),

---

<sup>27</sup> Пропаганда «гендерного равенства» и права индивида на самоопределение своей половой принадлежности вплоть до «смены пола» хирургическим путём, а также попытки узаконить право обоих или кого-то одного из родителей на «смену пола» ребёнка хирургическим путём — попытка замазать существование проблемы биологического вырождения «высокоцивилизованных обществ» и уклониться от её разрешения.



связанных и с работой коллектива, и с жизнью членов коллектива вне работы; и это касается как большинства коллектива (по признаку половой принадлежности), так и меньшинства — представителей другого пола в составе коллектива<sup>28</sup>.

Соответственно во всех случаях коллективов, смешанных по половому составу, половая принадлежность (гендерная нормальность) руководителя такого коллектива тоже может сказываться на эффективности управления коллективом, т.е. на результатах его труда и на разнородных издержках, обеспечивающих получение заданного результата. Негативные следствия несоответствия половой принадлежности руководителя численно преобладающему полу в смешанном коллективе могут быть сведены к нулю, если он знает различия и особенности мужчин и женщин и строит стратегию<sup>29</sup> управления коллективом с их учётом, *взаимодействуя с каждым сотрудником «на его языке» (понятно, что последнее — не самое простое дело, поскольку требует не только знаний теории, но является практическим навыком, основанным на личностной культуре чувств и осмысления воспринятого; а в состав понятия «на его языке» входит не только разговорные языки общества и профессиональные сленги, но и гендерные сленги, «язык тела», включая и «мимический язык», осознанно воспринимать которые мы разучились, но на который бессознательные уровни нашей психики реагируют, что может создавать проблемы в коллективе<sup>30</sup>).*

---

<sup>28</sup> Для государств Запады вследствие биологического вырождения населения в условиях противоестественной цивилизованности, выражающегося в том числе и в нарушении *комплекса признаков организма, определяющего его половую принадлежность*; вследствие пропаганды гомосексуализма и прочих половых извращений как нормы жизни (в том числе и на основе целенаправленного формирования импринтинговой составляющей личностной психики детей в новых поколениях в детских садах и школах) — становится актуальной проблема взаимодействия в обществе в целом, в коллективах предприятий и войсковых частей гендерно-нормальных людей и всевозможных извращенцев и индивидов неопределённого биологического пола и гендера, доля которых в их обществах превысила социально безопасное пороговое значение — ничтожных долей процента, единичных случаев отклонения от биологической нормы и от норм поведения, свойственных соответствующему полу.

Поэтому «управление персоналом» в странах, поражённых биологическим вырождением и либеральными извращениями культуры (и в особенности, — педагогической субкультуры), вынуждено уделять особое внимание «сексуальным меньшинствам», в ряде случаев строя политику на первоочередном удовлетворении их требований в ущерб жизни *гендерно-нормальных людей — с естественной половой ориентацией и адекватным осознанием своей половой принадлежности, биологических функций и социальных ролей.*

Кроме того, необходимо учитывать, что устойчивость психики (стрессоустойчивость) индивидов, чей гендер не соответствует внешне видимому (анатомическому) полу организма; тех, кто не определился в своей половой принадлежности и т.п., — в большинстве случаев ниже, чем у гендерно-нормальных людей. Вследствие этого, склонность к суицидам и антисоциальному поведению гендерно-ненормальных людей тоже выше.

Суицидальные и иные антисоциальные наклонности могут выражаться и в желании организовать катастрофу, в том числе и по месту работы (службы). Это касается как гендерно-нормальных (примером тому гибель клипера «Пластун» — см. том 3), так и гендерно-проблемных людей. Так 24 марта 2015 г. второй пилот лайнера А-320 Андреас Гюнтер Лубиц, когда командир экипажа вышел из кабины, закрылся один в ней и направил самолёт в гору, в результате чего погибли все находившиеся на борту 150 человек. В ходе расследования катастрофы выяснилось, что среди коллег Андреас Лубиц имел прозвище «Томатный Энди», обозначающее скрытого гомосексуалиста, и кроме того было установлено, что он посещал порносайты гомосексуальной направленности и имел проблемы с психикой, которые скрывал от окружающих.

Поэтому гендерно-ненормальные люди, рост их доли в социальной статистике «высокоцивилизованных стран», в том числе и в результате пропаганды бредней либерализма в качестве нормы жизни, — реальная угроза безопасности обществ. **Эта угроза многократно возрастает в случаях, когда гендерно-ненормальные люди делают карьеры и начинают обретать властные полномочия в иерархиях политического и экономического управления.**

<sup>29</sup> Т.е. непрерывно отдаваемые руководителем в процессе деятельности коллектива распоряжения не должны быть каждое само по себе. Они должны быть компонентами долгосрочного процесса управления, учитывающими, среди всего прочего гендерные различия и особенности членов коллектива.

<sup>30</sup> Выдержка из статьи Светланы Кузиной в «Комсомольской правде» от 16.11.2002 г. «В душе мы по-прежнему обезьяны. Так утверждает психолог Дмитрий Азаров»:

«Всё началось с того, что мы с коллегами однажды решили провести любопытный эксперимент. Мы собрали группу московских бизнесменов, у которых не очень ладились дела. И превратили их на время в обезьян. Две недели мы учили их азам древнего языка жестов и мимики, которые использовали наши далёкие предки. И в итоге через некоторое время у наших подопытных стало всё получаться! Бизнес пошёл в гору. Один из участников эксперимента с удивлением

→→→

Если рассматривать способность индивида к выполнению определённой работы (профпригодность в общем случае), то вне зависимости от половой принадлежности она обусловлена генетически и социокультурно:

- генетическая обусловленность *способности к эффективному выполнению определённых видов работ* включает в себя конституцию организма<sup>31</sup>, врождённые патологии<sup>32</sup> и склонности к тем или иным заболеваниям (либо отсутствие врождённых патологий и склонностей к заболеваниям) и *отчасти* — динамические характеристики процессов возбуждения и торможения нервной системы<sup>33</sup>, выражающиеся в темпераменте<sup>34</sup>;

---

признался, что, оказывается, просто добиться уважения и доверия у окружающих людей: надо только посмотреть на мир через «обезьяньи очки». (...)

Мы провели ещё один эксперимент, в результате которого нам удалось сократить число бракоразводных процессов в семьях дальневосточных рыбаков. Об этом нас попросило местное начальство, которое было обеспокоено частыми семейными неурядицами, что отражалось на работе. Мы попросили мужей и жён каждый вечер смотреть друг другу в глаза не менее 10 минут. И что вы думаете: в семьях рыбаков наступил мир и благодать!

— Только из-за детской игры «кто кого переглядит»?!

— Секрет — в той же обезьяньей природе. Среди самцов пристальный и долгий взгляд означает вызов, а в сочетании с улыбкой (оскалом) ещё и угрозу. Поэтому рыбаки, находящиеся долгое время на корабле в мужском коллективе, инстинктивно выбирают максимально неконфликтную манеру поведения: глаза при встрече сразу отводятся в сторону. За месяцы плавания и путины это входит в привычку. И, вернувшись домой, мужчины продолжали отводить глаза, что жёнами расценивалось как сокрытие правды (изменил) или нелюбовь. И действительно, такое «поведение глаз» противоречит природе, поскольку любящий обезьяний самец при встрече с самкой смотрит ей в глаза. А у моряков просто выработалась привычка опускать глаза. Поэтому мы и предложили этим семьям поиграть в «гляделки» (<http://www.kp.ru/daily/22676/22026/>).

<sup>31</sup> Приведённый в Предисловии эпизод с разрушением в полёте винтов самолётов Ан-22 вследствие того, что «хилый мужичок», обрезал облой не специальным пластмассовым ножом, а стальным сапожным, от которого оставались надрезы на поверхности, становившиеся источником распространения микротрещин, — пример того, что конституция тела может быть фактором, обуславливающим пригодность / непригодность к определённой работе.

Также и первых космонавтов отбирали, исходя, прежде всего, из требований к конституции их организма, поскольку каждый лишний килограмм массы тела или несколько сантиметров роста (определяющего размеры спускаемого аппарата и кресла-ложемента) — это десятки и сотни килограммов прироста массы выводимого в космос аппарата и десятки тонн дополнительного ракетного топлива и дополнительная мощность двигателей.

<sup>32</sup> Например, дальтонизм и другие разновидности цветовой слепоты, большей частью генетически обусловлены. Они являются непреодолимым препятствием для занятия некоторыми видами деятельности помимо живописи: так машинист локомотива и судоводитель обязаны различать красный и зелёный цвета светофоров и ходовых огней кораблей, поскольку в темноте — они единственные визуальные источники информации об окружающей обстановке. Водители автомобилей могут вести машины, имея нарушения цветового зрения и учитывая эту особенность, поскольку днём и вблизи светофоров они могут «вычислить» цвет его сигнала по положению источника света на корпусе светофора и характеру горения: красный — верхний, зелёный — нижний, зелёный мигает непродолжительное время перед сменой цвета светофора, жёлтый мигает постоянно, когда проезд перекрёстка не регулируется обычным порядком работы светофора.

<sup>33</sup> По причине различия динамических характеристик нервной системы далеко не все лётчики в состоянии пройти отбор в палубную авиацию (служба на авианосцах) с её специфическими требованиями к способности пилота посадить самолёт на качающуюся посадочную полосу общей длиной около 230 м по осевой линии (на авианосцах США типа CVN-68).

<sup>34</sup> На динамических характеристиках процессов возбуждения и торможения нервной системы основывается типология темпераментов. «Темпераменты людей исследовались ещё со II века до н. э. Именно тогда Клавдий Гален выделил четыре типа, которые используются до сих пор.

- **Холерик.** Люди с таким темпераментом неуравновешенны и вспыльчивы. Их настроение может измениться в любую минуту. Кроме того, им свойственны частые и бурные вспышки гнева или другие яркие проявления чувств. Однако холерики, как правило, очень отходчивы и незлопамятны. Это очень инициативные и энергичные личности, которые с удовольствием могут взяться за любую работу. Но долгая и монотонная работа не для них, и со временем им становится скучно. Такие люди часто не доводят то, что начали, до завершения. Холерики — *резкие, несдержанные (в переводе с «политкорректного» на русский — не умеют владеть собой: — ВП СССР)*, сильные, импульсивные, эмоциональные и ярко выраженные личности.
- **Сангвиник.** Это крайне энергичный, непоседливый, легкий на подъем человек, который очень любит движение. Сангвинику присуща быстрота реакции, выразительная мимика и жестикуляция. Похож на холерика, но более уравновешен. Также готов взяться практически за любую работу, но максимальная отдача будет только в том случае, если работа вызовет настоящий интерес. Сангвиник очень общительный и легко приспосабливается к новому  
→→→

- социокультурно обусловленная составляющая способности индивида эффективно выполнять определённые работы включает в себя его личностную культуру *психической в целом деятельности* (в том числе культуру чувств и интеллектуальной деятельности), нравственность, этику, знания и, *в особенности, профессионально ориентированные знания*, практические навыки разного рода, включая и профессиональные навыки.

В отличие от генетической составляющей социокультурная составляющая профпригодности изменчива во времени на протяжении жизни индивида<sup>35</sup>, вследствие чего профессионал может как наращивать профпригодность, так и утрачивать её<sup>36</sup>. И именно эта

окружению. Эмоциональная личность, но в отличие от холерика его переживания не столь глубоки. Этому типу характерны нетерпеливость, невнимательность, непоседливость, поверхностность и даже непостоянство.

- **Флегматик.** Этот тип — полная противоположность сангвинику и холерику. Люди с таким темпераментом, как правило, неспешны и неторопливы. Они предпочитают все делать медленно и терпеть не могут быстрые движения. Флегматики не стремятся проявлять свои чувства и эмоции. Они прагматичны, ответственны и прилежны. Свою работу выполняют неспешно, но качественно, и всегда завершают то, что начали. Флегматики — стойкие, медлительные, спокойные, постоянные, настойчивые и упорные личности.
- **Меланхолик.** Очень ранимые, обидчивые и скрытные люди. Меланхолики склонны к грустным мыслям и глубоким переживаниям. Людям такого типа свойственны сдержанность, приглушенная речь, замедленные движения, робость, смущение и нерешительность. Они могут быть как хорошими тружениками, которые успешно идут по жизни, так и замкнутыми, боязливыми, ранимыми, склонными к различным внутренним переживаниям» («Темпераменты людей: типы и характеристика»: <http://fb.ru/article/111354/temperamentyi-lyudey-tipyi-i-harakteristika>).

В основном тексте динамические характеристики возбуждения и торможения нервной системы отнесены к генетической составляющей психики *только частично* потому, что есть некоторое количество людей, которые умеют произвольно переходить от одного типа темперамента к другим в зависимости от обстоятельств и от своих намерений действовать в этих обстоятельствах, хотя большую часть времени проводят при каком-то одном типе темперамента.

Для подавляющего же большинства свойственно неизменность темперамента на протяжении жизни. Для них справедливо следующее определение: «**темперамент** — биологический фундамент, на котором формируется личность как социальное существо. Темперамент отражает динамические аспекты поведения, преимущественно врожденного характера, поэтому свойства темперамента наиболее устойчивы и постоянны по сравнению с другими психическими особенностями человека. ... под **темпераментом** следует понимать индивидуально-своеобразные свойства психики, определяющие динамику психической деятельности человека, которые, одинаково проявляясь в разнообразной деятельности независимо от ее содержания, целей, мотивов, остаются постоянными в зрелом возрасте и во взаимосвязи характеризуют тип темперамента» ([www.Grandars.ru](http://www.Grandars.ru) ⇒ Психология ⇒ Психические процессы и состояния ⇒ Типы темперамента человека: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/temperament.html>).

<sup>35</sup> Генетически обусловленные параметры профпригодности — биологические — более стабильны в период взрослой жизни (для большинства профессий) и начинают утрачиваться только в процессе старения. Они могут утрачиваться мгновенно (например, вследствие инфарктов сердца и сетчатки глаз, инсультов, а также — травм) и постепенно (в ходе развития возрастных изменений и развития последствий перенесенных в прошлом болезней и травм). Однако для представителей некоторых профессий «старость» может наступать и в возрасте от 16 — 20 лет (девочки, работающие на производстве микросхем в некоторых государствах Юго-Восточной Азии) до 35 лет (большинство балерин и танцовщиков).

<sup>36</sup> Ранее достигнутая социокультурно обусловленная профпригодность может утрачиваться как в результате личностной деградации индивида, так и вследствие того, что он не успевает осваивать профессионально необходимые знания и навыки в темпе течения научно-технического прогресса. Так все обширные знания и навыки, необходимые для проектирования паровозов, в СССР одномоментно утратили актуальность, когда в 1956 г. было принято государственно-управленческое решение о прекращении производства паровозов и переводе железных дорог на тепловозную и электровозную тягу. Но утрата ранее наработанной профпригодности под воздействием научно-технического прогресса может протекать и без такого рода государственно-управленческих решений, в одночасье обесценивающих одни знания и навыки и придающих особую значимость другим.

Так в XIX веке знания и навыки, необходимые для проектирования, строительства и эксплуатации деревянных парусных кораблей, постепенно, в течение нескольких десятилетий, были вытеснены из жизни знаниями и навыками, необходимыми для проектирования, строительства и эксплуатации металлических кораблей с техногенной энергетикой и механическими движителями.

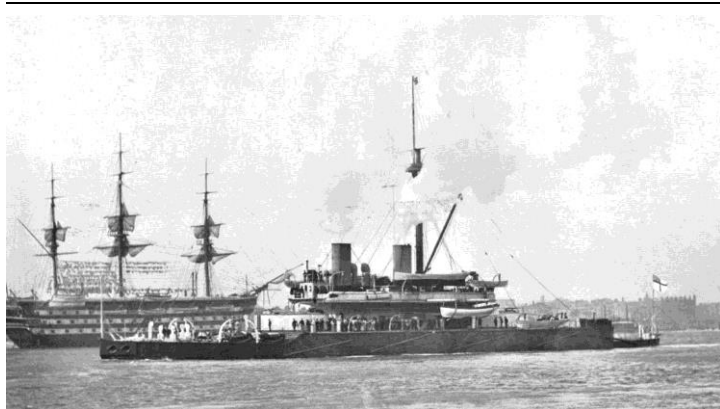
способность *социокультурной составляющей профпригодности* изменяться может быть реализована во благо в процессе выработки слаженного коллектива.

С другой стороны, организм человека и его психика обладают изрядным адаптивным и компенсаторным потенциалом, которые позволяют индивиду найти (или сохранить) и реализовать профпригодность даже при тяжёлых нарушениях здоровья. Пример безногого лётчика-истребителя Героя Советского Союза А.П. Маресьева (1916 — 2001) широко известен, но он — не единичен. Об этом же адаптивно-компенсаторном потенциале и его реализации, но уже как о массовом явлении, по опыту работы «Форд мотор компани» в первые два десятилетия XX века Г. Форд пишет следующее.

«Больные и калеки встречаются всюду. Среди большинства господствует довольно великодушный взгляд, что все, не способные к труду, должны ложиться бременем на общество и содержаться за счёт общественной благотворительности. Правда, есть случаи, например, с идиотами, когда, насколько я знаю, нельзя обойтись без общественной благотворительности, однако это исключение, и при разнообразии функций, существующих в нашем предприятии, нам удавалось почти всякому обеспечивать существование участием в полезной деятельности. Слепой или калека, если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение.

Это шло бы вразрез со всеми нашими начинаниями, если бы мы приглашали людей ради их недостатков, давали им меньшую плату и довольствовались меньшей производительностью. Это тоже был бы способ помогать людям, но далеко не лучший. Лучший способ всегда состоит в том, чтобы ставить данных лиц на совершенно равную ступень со здоровыми, продуктивными работниками. Я думаю, на свете остаётся весьма мало места для благотворительности, по крайней мере, для благотворительности в форме раздачи милостыни. Во всяком случае, дело и благотворительность несовместимы; цель фабрики — производство.

Она дурно служит обществу, если производит не до крайнего предела своей нагрузки. Слишком часто склонны думать, что полнота сил является основным условием для максимальной производительности во всякого рода работе. Чтобы точно определить действительные условия, я велел детально классифицировать различные функции в нашем производстве, с точки зрения



Слева фотография 1871 г., дающая представление о вытеснении старого новым как о процессе. На ней новейший на то время британский паровой броненосец «Девастейшн» («Devastation» — «Опустошение») с башенной нарезной артиллерией (4 дульнозарядных орудия калибра 305 мм в двух броневых башнях), вообще не имеющий парусов, запечатлён на фоне трёхдечного деревянного парусного линейного корабля 100- или 120-пушечного ранга с гладкоствольной артиллерией (между его мачтами натянуты леера, на которых сушится после стирки бельё и одежда команды).

Хотя эти корабли — представители разных эпох развития техносферы, однако они оба одновременно входили в состав флота Великобритании при том, что «Девастейшн» в одиночку мог разгромить эскадру таких парусных кораблей, а те со своей стороны не имели шансов нанести ему сколь-нибудь серьёзные повреждения. Причина такого «странного сочетания» — в том, что в то время экономика ни одного из государств не могла обеспечить полную замену парусного флота паровым броненосным в течение нескольких лет. Поэтому с начала 1860-х гг. на протяжении более, чем десятилетия сохранялась возможность использовать против государств, не имеющих броненосцев, и на театрах, где нет вражеских броненосцев, свой деревянный парусный флот даже без поддержки его броненосцами.

В XX веке также постепенно в течение нескольких десятилетий утратили актуальность знания и навыки, необходимые для конструирования и производства радиоламп и электронной техники на их основе, а потом — знания и навыки, необходимые для производства транзисторов и соответствующей им электронной техники, поскольку наступила эпоха интегральных микросхем.

требуемой работоспособности, является ли физическая работа лёгкой, средней или трудной, влажная она или сухая, а если влажная, с какой жидкостью связана; чистая она или грязная, вблизи печи — простой или доменной, на чистом или дурном воздухе; для двух рук или для одной, в стоячем или сидячем положении; шумная она или тихая, при естественном или искусственном свете; требует ли она точности; число часов для обработки отдельных частей, вес употребляемого материала, необходимое при этом напряжение со стороны рабочего. Оказалось, что в данное время на фабрике было 7 882 разного рода функций. Из них 949 были обозначены, как трудная работа, требующая абсолютно здоровых, сильных людей; 3 338 требовала людей с нормально развитой физической силой. Остальные 3 595 функций не требовали никакого телесного напряжения; они могли бы выполняться самыми хилыми, слабыми мужчинами и даже с одинаковым успехом женщинами или подростками. Эти лёгкие работы, в свою очередь, были классифицированы, чтобы установить, какие из них требуют нормального функционирования членов и органов чувств, и мы констатировали, что 670 работ могут выполняться безногими, 2 637 — людьми с одной ногой, 2 — безрукими, 715 — однорукими, 10 — слепыми. Из 7 882 различных видов деятельности 4 034 требовали известной, хотя бы не полной физической силы. Следовательно, вполне развитая промышленность в состоянии дать максимально оплачиваемую работу для большого числа ограниченно трудоспособных<sup>37</sup> рабочих, чем, в среднем, можно найти в человеческом обществе. Может быть, анализ работы в другой отрасли индустрии или в другом производстве даст совершенно иную пропорцию; тем не менее я убежден, что если только проведено достаточное разделение труда, — а именно, до высших пределов хозяйственности, никогда не будет недостатка в работе для физически обездоленных людей, которая дала бы им за полную меру труда и полную заработную плату. С точки зрения народного хозяйства, в высшей степени расточительно возлагать на общество бремя содержания физически-малоценных людей, обучать их побочным работам, вроде плетения корзин или другим малоодоходным рукоделиям, не для того, чтобы дать им средства к жизни, но исключительно, чтобы спасти их от тоски<sup>38</sup>.

Когда наше бюро личного состава принимает человека на определённое место, оно всегда ставит себе задачу указать ему работу, соответствующую его физическим способностям. Если он уже имеет работу, и кажется, что он не в состоянии её выполнить, или она противоречит его склонностям, то он получает переводное свидетельство для перехода в другое отделение и после врачебного исследования становится для пробы на работу, которая более отвечает его телесному состоянию и склонностям. Люди, стоящие в физическом отношении ниже среднего уровня, будучи поставлены на надлежащее место, могут выработать ровно столько же, как и те, которые стоят выше этого уровня. Так, например, один слепой был приставлен к складу, чтобы подсчитывать винты и гайки, предназначенные для отправки в филиальные отделения. Двое других здоровых людей были заняты той же работой. Через два дня начальник мастерской послал в отдел перемещений и просил назначить обоим здоровым другую работу, так как слепой был в состоянии вместе со своей работой выполнить обязанности и двух других.

Эта экономическая система помощи и сбережений может быть расширена и дальше. В общем, само собою разумеется, что, в случае увечий, рабочий должен быть признан неработоспособным и ему должна быть определена рента. Но почти всегда имеется период выздоровления, особенно при переломах, когда он вполне способен работать, а обычно и стремится к работе, так как даже самая высшая рента за увечье не может все-таки равняться нормальному еженедельному заработку. Иначе это означало бы дальнейшее перегружение издержек производства, которое, несомненно, должно было бы сказаться на рыночной цене продукта. Продукт имел бы меньший сбыт, и это повело бы к уменьшению спроса на труд. Таковы неизбежные последствия, которые всегда надо иметь в виду.

---

<sup>37</sup> В цитируемом файле вместо «ограниченно трудоспособных» стоит «пригодных», хотя по контексту речь идёт о рабочих с ограниченной трудоспособностью. К сожалению, перевод смысла на русский язык в цитируемом файле оставляет желать лучшего и во многих других местах.

<sup>38</sup> Это не только расточительно, но и по отношению к ограниченно трудоспособным может быть фактором унижения или фактором растления их нравственности.



Мы делали опыты с лежащими в постели, с пациентами, которые могли прямо сидеть<sup>39</sup>. Мы расстилали на постели черные клеенчатые покрывала и предлагали людям прикреплять винты к маленьким болтам, работа, которая должна выполняться руками, и которой обыкновенно заняты от 15 до 20 человек в отделении магнето. Лежащие в больнице оказались пригодны для этого ничуть не хуже служащих на фабрике и вырабатывали таким образом свою обычную заработную плату. Их производительность была даже, насколько мне известно, на 20 % выше обычной фабричной производительности. Никого, разумеется, не принуждали к работе, но все к ней стремились. Работа помогала коротать время, сон и аппетит улучшались, и выздоровление шло быстрыми шагами.

(...) Во время последнего статистического подсчёта у нас работало 9 563 человека, стоящих в физическом отношении ниже среднего уровня. Из них 123 были с изувеченной или ампутированной кистью или рукой. Один потерял обе руки, 4 были совершенно слепых, 207 почти слепых на один глаз, 37 глухонемых, 60 эпилептиков, 4 лишенных ступни или ноги. Остальные имели менее значительные повреждения»<sup>40</sup>.

Безусловно, что адаптационные способности большинства телесно и психически здоровых индивидов выше, чем ограниченно трудоспособных. Поэтому для большинства профессий и должностей требуется: 1) *желание самого индивида работать (это главное требование)* и 2) некоторый набор знаний и навыков, позволяющих ему вступить в должность, и начать адаптацию к конкретике работы на предприятии, т.е. войти в состав коллектива, а потом — наращивать свой профессионализм. Недостающие знания и навыки могут быть выработаны самостоятельно или освоены либо в системе дополнительной профессиональной подготовки и образования либо в процессе работы с помощью других членов коллектива, но только *при условии, что индивид желает работать*. Если он работать не желает, или того хуже — желает не работать, но получать зарплату, то от несомых им знаний и навыков пользы может не быть вообще; но может быть и вред, поскольку его профессиональные знания и навыки позволяют ему вредить (например, давая «полезные» советы), в том числе и так, чтобы в качестве виновных предстали другие люди.

Поэтому главное, чтобы у индивида была нравственная готовность честно работать, а не изображать занятость работой для того, чтобы получить «заработную плату» и производить хорошее впечатление на начальство. Если этой готовности у вновь пришедшего в коллектив нет (в силу разных причин), то коллектив, будучи специфической социальной средой, должен подвигнуть индивида к тому, чтобы такая неподдельная готовность работать в коллективе у него возникла: в противном случае от такого «сотрудника» лучше избавиться, и сделать это следует, по возможности не выходя за пределы разумных контрольных сроков интеграции в коллектив нового кандидата в сотрудники.

В культуре, в которой подавляющее большинство людей не способно к самоорганизации коллективной деятельности, пробудить нравственную готовность работать хотя бы честно (если не добросовестно), а не изображать занятость работой, — *безальтернативно первоочередная и самая важная задача управленческого персонала всех уровней и, прежде*

---

<sup>39</sup> Г. Форд в своей книге «Моя жизнь, мои достижения» сообщает, что «Форд мотор компани» содержала и свои больницы. Медицинские услуги в них были платными, но тарифы на них и зарплата персонала «Форд мотор компани» поддерживались в таком соотношении, чтобы работники гарантировано могли оплатить их из своей зарплаты в случае возникновения наиболее широко распространённых заболеваний и травм.

Иными словами, обеспечивалась и доступность здравоохранения, и экономически стимулировалось бережное отношение к своему здоровью: хоть медицина и доступна, но быть здоровым не только приятнее, но и экономически выгоднее.

<sup>40</sup> Г. Форд. Моя жизнь. Мои достижения. — гл. 7. «Террор машины».

Обратим внимание: хотя книга называется «Моя жизнь. Мои достижения», однако в ней Г. Форд употребляет личное местоимение «Я» только в тех случаях, когда речь действительно идёт о нём персонально или когда он высказывает своё собственное мнение по тому или иному вопросу. Когда же речь идёт о деле, — везде употребляется личное местоимение «Мы», поскольку *дело делается коллективом, создателем и руководителем которого Г. Форд был, и коллективный характер труда он хорошо чувствовал и понимал.*

всего, — руководителя коллектива (первого лица в иерархии должностей управленческого корпуса предприятия и руководителей подразделений предприятия)<sup>41</sup>.

По сути это задача пробуждения и активизации творческого потенциала и добросовестности работников в отношении процесса развития предприятия<sup>42</sup>.

Эта задача психологически более глубокая, нежели «мотивация персонала», понимаемая обычно как построение замкнутого контура **автоматически работающих взаимосвязей** в системе «мотивация ⇒ трудовая деятельность ⇒ результат труда ⇒ новый поток мотивации ⇒ трудовая деятельность...». Этот контур работает только при моральной готовности сотрудника работать, которой «мотивация», удовлетворяя те или иные потребности сотрудника, не должна противоречить. Если «мотивация» противоречит нравственным принципам и этике сотрудника, то она будет не только неэффективна, но может повлечь за собой результат, противоположный по своей сути тому, который предполагалось достичь в результате именно этой системы коллективной или персонально-адресной «мотивации».

Решение этой задачи требует не только создания в коллективе определённой нравственно-этической среды, но прежде всего — индивидуального подхода к каждому сотруднику потому, что желаемая *плодотворная этическая среда в коллективе возникает и воспроизводится только как результат взаимодействия всех без исключения индивидов друг с другом в ходе общей деятельности*. Но индивидуальный подход — это, прежде всего прочего, выявление (диагностика): 1) текущего состояния и сложившихся тенденций жизни индивида, а также — 2) не реализованного пока ещё потенциала личности работника.

Диагностика в большинстве случаев основывается на некоей типологии (классификации), т.е. на определённом наборе характеристик соответствующего класса диагностируемых объектов (субъектов) и их взаимосвязях друг с другом, включая и реакции диагностируемого индивида на поток жизненных событий и тестовые воздействия. При этом каждой из характеристик, свойственных объекту (субъекту), в типологии могут соответствовать допустимые и недопустимые значения каждой из них. А в разных типологиях одним и тем же характеристикам могут соответствовать разные критерии допустимости / недопустимости. И кроме того в разных типологиях одни и те же характеристики могут обладать различным иерархическим статусом (значимостью).

В процессе диагностики выявленные у объекта (субъекта) характеристики соотносятся с типологией (классификацией), в результате чего объект (субъект) обретает определённое место в матрице возможностей, задаваемых<sup>43</sup> типологией.

Если исходить из предположения, что изначальный коллектив сформирован на основе отсутствия медицинских противопоказаний по характеристикам телесного и психического здоровья и телесной функциональности, то для решения задачи выработки слаженного коллектива решающую роль играет диагностика личностных психологических качеств.

В исторически сложившейся психологической науке есть два подхода к оценке (к диагностике) психики личности — параметрический и типологический.

- Параметрический в его наиболее распространённом виде по сути бессистемный, поскольку основан на измерении параметров психики, которые поддаются измерению, и шкала изменений каждого из них — множество действительных чисел (т.е. шкала не целочисленная). В общем случае при параметрическом подходе вопрос о наборе и взаимосвязях измеряемых параметров — вторичный. Поскольку набор параметров и их

---

<sup>41</sup> В данном случае должен работать принцип «каков поп — таков и приход», но если вспоминается поговорка «рыба с головы гниёт», то дело зашло очень далеко, поскольку в умолчаниях остаётся тот факт, что «рыба» уже давно как неживая...

<sup>42</sup> Г. Форд выразил эту же идею в других словах, уже приводившихся: «Самая важная задача наших руководящих кадров — это развивать управленческие способности в других людях». Если под управлением понимать управление по полной функции, то в основе такого управления — освоение и реализация творческого потенциала. И поскольку эти слова не были пустой декларацией, то они объясняют успешность всех предприятий под руководством Г. Форда I.

<sup>43</sup> Это задание может быть как жизненно состоятельным, так и ошибочным.

взаимосвязи в принципе вариативны, то в практической психологии параметрический подход дополняет типологический и детализирует некоторые аспекты в типологическом подходе.

- Типологический подход основан на формировании определённого по составу набора качеств личности и оценке каждого из них на основе специально разработанных тестов и житейской практики либо измерений.

История психологической науки хранит множество типологий личности, которые, однако, в их большинстве не пригодны для решения задачи выработки слаженного коллектива либо пригодны ограниченно. Примером тому приведённая ранее общепринятая типология темпераментов: темпераменты действительно надо не только знать, но и различать их в жизненных проявлениях для того, чтобы своим поведением, обращением с людьми не выводить их из состояния, в котором они работоспособны, и чтобы помогать им вернуться в состояние работоспособности, если кто-то из них утратит рабочий настрой<sup>44</sup>. Но сама по себе никакая комбинация холериков, сангвиников, флегматиков, меланхоликов, никакое их распределение по клеткам оргштатной структуры не может обеспечивать слаженности коллектива. И даже если всех обучить изменять свой темперамент по своему произволу с целью оптимизации его под обстоятельства, в которых предстоит действовать, это не обеспечит слаженности коллектива.

Ещё один пример типологии, научные основы которой «загадочны» и функциональность в деле выработки слаженного коллектива под бо-о-о-льшим вопросом, — очень популярная на Западе со второй половины XX века типология Майерс — Бриггс и связанные с ней тесты для определения типа личности. Тесты, связанные с этой типологией, широко употребляются во многих странах Запада в решении задач «профорирования» школьников и студентов, взрослых, занятых поисками новой работы, а также — и для оценки работающего на фирме персонала и претендентов на должности.

Как сообщает «Википедия», типология Майерс — Бриггс возникла на базе типологии Юнга в конце 1940-х гг. и получила широкое распространение в США и Европе.

«На основе этой типологии была создана система психологического тестирования — Myers-Briggs Type Indicator (англ.) (МВТИ). Академическая психология настороженно относится к этому подходу, принимая его с многочисленными оговорками, так как не все исходные предположения теории были затем подтверждены после накопления эмпирических данных»<sup>45</sup>.

«Идентификатор типов Майерс — Бриггс широко применяется в бизнесе, в частности, в ряде крупных западных компаний. В США до 70 % выпускников средних школ проходят определение типа личности с помощью МВТИ для целей выбора будущей профессии. Ежегодно более 2 млн. человек заполняют опросник МВТИ. Опросник МВТИ переведен на 30 языков (в том числе и русский язык<sup>46</sup>) и используется по всему миру. Основные прикладные области применения типологии Майерс — Бриггс:

---

<sup>44</sup> Пример такого рода помощи в восстановлении работоспособности — функциональности — приведён в сноске 108 в разделе 8.3 (том 3) — эпизод о вмешательстве А.В. Суворова в бегство одного из полков во время сражения у Треббии.

<sup>45</sup> «Википедия», «Типология Майерс — Бриггс», ссылки на упоминаемые в статье источники опущены.

<sup>46</sup> Одна из публикаций на русском языке этого опросника: Шалаева Т.И. Использование типологического опросника Майерс-Бриггс в практике работников службы занятости. (<http://window.edu.ru/resource/288/50288/files/8.pdf>).

— В общем, опросник Майерс-Бриггс можно иносказательно охарактеризовать фрагментом фразы из повести Владимира Ивановича Савченко «Открытие себя» (1967 г.): «Нежность душ, разложенная в ряд Тейлора, в пределах от нуля до бесконечности...» («Открытие себя», гл. 2. / Библиотека современной фантастики. Том 22: <https://profilib.net/chtenie/37384/vladimir-savchenko-biblioteka-sovremennoy-fantastiki-tom-22-vladimir-savchenko.php>).

**Пояснение цитаты.** При разложении функции в ряд исходная функция заменяется некоторой конечной суммой других функций, к которой добавляется «остаточный член», характеризующий ошибку разложения (т.е. разность между точным значением функции и её приближённым значением при представлении функции в виде ряда): более обстоятельно см. специальную литературу по высшей математике. Разложение в ряд Тейлора — частный случай разложения функций в ряды.

- самопознание и личностный рост;
- карьерный рост и профориентация;
- развитие организаций;
- тренинги управления и лидерства;
- решение проблем;
- семейные консультации;
- образование и составление учебного плана;
- научная работа;
- тренинги межличностного взаимодействия»<sup>47</sup>.

«Myers-Briggs Type Indicator предназначен для определения одного из 16 типов личности. Он включает в себя 8 шкал, объединённых попарно. Назначение типологии и тестов — помочь человеку в определении его индивидуальных предпочтений, установив, какие полюса шкал ему более соответствуют.

**1. Шкала E—I** — ориентация сознания:

- E (Extraversion, экстраверсия) — ориентация сознания наружу, на объекты,
- I (Introversion, интроверсия) — ориентация сознания внутрь, на субъекта;

**2. Шкала S—N** — способ ориентировки в ситуации:

- S (Sensing, ощущение) — ориентировка на материальную информацию,
- N (iNtuition, интуиция) — ориентировка на интуитивную информацию;

**3. Шкала T—F** — основа принятия решений:

- T (Thinking, мышление) — рациональное взвешивание альтернатив;
- F (Feeling, чувство) — принятие решений на эмоциональной основе;

**4. Шкала J—P** — способ подготовки решений:

- J (Judging, суждение) — предпочтение планировать и заранее упорядочивать информацию,
- P (Perception, восприятие) — предпочтение действовать без детальной предварительной подготовки, больше ориентируясь по обстоятельствам.

Сочетание шкал даёт обозначение одного из 16 типов, например: ENTP, ISFJ и т. д.

Дэвид Кейрси, развивая идеи Майерс и Бриггс, выделяет четыре группы подтипов, называя их темпераментами: NT, NF, SJ, SP.

На практике также используют различные функциональные сочетания предпочтений:

- Карьерная ориентация: ST, NT, SF, NF.
- Использование информации: ES, EN, IS, IN.
- Реакция на изменения: EJ, IJ, EP, IP.

Разложение функции в ряд для решения практических задач состоятельно, если остаточный член пренебрежимо мал по абсолютной величине в контексте решаемой задачи. Если остаточный член этому требованию не удовлетворяет, то на тех интервалах аргумента функции, где это имеет место, заменять функцию этим рядом нельзя — ошибка будет недопустимо большой.

С психологическими тестами дело обстоит аналогично: могут встречаться личности, которые не вписываются в предложенные им тесты. Это выражается в том, что ни один из предлагаемых разработчиками теста вариантов ответа хотя бы на один вопрос для них неприемлем. И соответственно, если с их точки зрения хотя бы один из предложенных вариантов ответа для них неприемлем, то тест в целом по отношению к ним составлен некорректно и по отношению к ним неработоспособен, выводы на его основе об их личности будут заведомо ошибочными.

Но психологи — разработчики тестов — в своём большинстве с теорией рядов незнакомы, и аналогии между разложением функций в ряд и психологическими тестами не видят, и потому в подавляющем большинстве тестов не предусмотрена возможность дать ответы, не включённые в «меню вариантов ответов» теста; и редко встречаются тесты с разветвляющимися системами «вопрос — варианты ответа — новая серия вопросов, обусловленная определённым ответом из некоторого множества предложенных вариантов». Это касается и опросника Майерс — Бриггс: о существовании «остаточного члена» и необходимости его оценки и об алгоритмичности психики, выявление структуры которой требует в большинстве случаев разветвляющейся структуры теста, авторы опросника Майерс — Бриггс явно не подозревали...

<sup>47</sup> «Википедия», «Типология Майерс — Бриггс», ссылки на упоминаемые в статье источники опущены.

- **Лидерство и подчинение:** TJ, FJ, TP, FP»<sup>48</sup>.

«Базовым методом является анкетирование с помощью опросника Майерс — Бриггс с его последующей верификацией. Тип по MBTI, согласно официальному определению, есть результат опросника, однако *точность определения типа гарантируется лишь последующей консультацией сертифицированного специалиста* (выделено курсивом нами при цитировании: — ВП СССР).

Существуют различные формы анкетирования по опроснику MBTI:

- **MBTI Step I** — содержит 94 вопроса, направлен на идентификацию типа личности.
- **MBTI Step II** — содержит 144 вопроса, позволяет получить портрет индивидуальных различий внутри типа.
- **MBTI Step III** — направлен на анализ динамики развития типа, сведения о применении данной формы в России отсутствуют»<sup>49</sup>.

«Википедия» так же сообщает: «Широкую популярность тест MBTI и типология Майерс — Бриггс стали приобретать после того, как права на его продажу (в 1975 году) получила Consulting Psychologists Press, занявшаяся его продвижением. В том же (1975) году под эгидой САРТ была проведена первая конференция, посвящённая типологии Майерс — Бриггс, которая и теперь проводится каждые 2 года. В 1979 году была учреждена Association of Psychological Type (APT), представляющая интересы MBTI, а также занимающаяся подготовкой непсихологов для работы с этим тестом. В немалой степени популярности типологии Майерс — Бриггс среди широких масс способствовала публикация в 1984 году популярной книги Д. Кейрси и М. Бэйтс. Значительная часть исследований по типологии Майерс — Бриггс публикуется в журнале *The Journal of Psychological Type*»<sup>50</sup>.

Из сообщаемого «Википедией» ясно следующее:

- интерпретация результатов теста MBTI требует работы «сертифицированного специалиста»<sup>51</sup>;

<sup>48</sup> «Википедия», «Типология Майерс — Бриггс», ссылки на упоминаемые в статье источники опущены.

<sup>49</sup> «Википедия», «Типология Майерс — Бриггс», ссылки на упоминаемые в статье источники опущены.

<sup>50</sup> «Википедия», «Типология Майерс — Бриггс», ссылки на упоминаемые в статье источники опущены.

<sup>51</sup> По мнению авторов настоящей работы причина этого в том, что признаки (характеристические параметры), положенные в основу типологии, в действительности не являются базовыми, а сами являются выражением процессов, оставшихся вне понимания разработчиков типологии. Как следствие, результаты теста нуждаются в интерпретации. Это касается, в частности, эмоций (см. далее Отступления от темы 8.4.1 и 8.5.1).

Если же говорить о привлечении к тестированию «сертифицированных специалистов», то в предельном варианте профессионализма «сертифицированного специалиста» заполнение опросника и анализ ответов — пустая трата времени: нужен специалист, умеющий пользоваться «биолокационной рамкой» в получении ответов на вопросы, поставленные в форме, допускающей ответы только «ДА» либо «НЕТ», и прямой вопрос: *Привлечение такого-то индивида к работе в такой-то должности будет полезно для получения результата, заданного директором предприятия, либо нет?* Если получен ответ «НЕТ», то следующий вопрос: *Это назначение недопустимо вообще, либо допустимо с некоторыми оговорками?* Если получен ответ «допустимо с некоторыми оговорками», то следует уточнить обстоятельства, разграничивающие допустимость и недопустимость назначения на должность конкретного индивида.

Но эта психотехника при пользовании ею представляет собой субъективное искусство, хотя и основана на реальных физических процессах и знании объективных закономерностей, кроме того она требует особой аккуратности, поскольку в случае нарушения религиозно-ноосферных нравственно-этических закономерностей обратные связи могут замкнуться на исследователя очень жёстко и неприятно и для него самого, и для заказчиков исследования.

При ещё более высоком профессионализме «специалиста» по интерпретации результатов теста эта психотехника работоспособна и без «биолокационной рамки». Т.е. она, в отличие от разного рода систем психологического тестирования, не является социальной технологией, работоспособной вне зависимости от персонального состава лиц, управляющих её применением.

Тесты же (системы вопросов — ответов) в случае, *если они адекватны задачам и алгоритмике психики тестируемых людей*, работоспособны сами по себе. И чем более они работоспособны, тем в меньшей мере их результаты нуждаются в субъективных интерпретациях-пояснениях, производимых «сертифицированными специалистами». Это аналогично тому, как работали письменные контрольные работы по математике, физике, химии при отборе абитуриентов на вступительных экзаменах в вузы до начала эпохи ЕГЭ: решил все предложенные задачи — отлично, не решил одну — оценка хорошо, не решил две — оценка удовлетворительно и т.д.; и никаких интерпретаций результатов контрольной «сертифицированным специалистом».



- в аспекте «тимбилдинга» результаты тестирования сотрудников и претендентов на работу на предприятии плюс к ним экспертные заключения «сертифицированного специалиста» о результатах теста:
  - в случае совместимости параметров анкет сотрудников и заключений «сертифицированных специалистов» могут «сложиться в пасьянс»,
  - либо в случае несовместимости анкет и заключений «сертифицированных специалистов» «пасьянс не сложится», и команда (team) будет признана несовместимой, что предполагает отказы в трудоустройстве для части претендентов или организацию работ по налаживанию совместимости сотрудников друг с другом (за отдельную плату другими «сертифицированными специалистами» — специалистами по «тимбилдингу»).

*Как в любом из этих двух вариантов будет фактически работать «команда», — на основании анкет и заключений «сертифицированных специалистов» никто из «стандартно-дипломированных» «менеджеров по персоналу» достоверно предвидеть не может: это уже потом покажет практика — при условии, что «команда» будет сформирована и начнёт работать.*

Если результат будет положительным, то успех «тимбилдинга» запишут на счёт системы МВТИ. Если результат будет отрицательным, то неудачу спишут на неискренность опрашиваемых в ответах на вопросы анкеты, что обоснует какой-то из «сертифицированных специалистов».
- МВТИ положена в основу коммерческого предприятия, т.е. главная задача её правообладателей — коммерческий успех любой ценой, а не отвечающий интересам заказчика (пользователя) результат как таковой.

Последнее обстоятельство объясняет, почему МВТИ широко распространена и пользуется популярностью вопреки её бесполезности для эффективного решения задач формирования коллективов и управления коллективами: *реклама и созданная ею мода, впоследствии ставшая традицией, воспроизводимой на основе психологической инерции определённых профессиональных групп, сделали своё дело и обеспечили постоянный платёжеспособный спрос на услуги, связанные с МВТИ, поскольку заказчики услуг такого рода в большинстве своём сами в существо проблематики психологии как науки и реальной психологии личностей и коллективов не вникают и полностью доверяют «сертифицированным психологам».* При этом их доверие в ряде случаев может выражаться в юридически обязывающих руководящих документах предприятий, регламентирующих приём на работу новых сотрудников и продвижение по клеткам оргштатной структуры уже работающих сотрудников.

Коммерческий успех МВТИ состоялся именно в таких социальных обстоятельствах при том, что *многие исследования выявили низкую достоверность оценки типов личности на её основе.* В частности, как сообщает «Википедия», «в рецензии на русский перевод книги И. Майерс-Бриггс и П. Майерс «МВТИ: определение типов», А.Г. Шмелев указывает, что теория типологии Майерс — Бриггс содержит следующие «натяжки», не подтвердившиеся затем при наборе эмпирических данных:

- Число психологических типов и различающих их факторов оказывается много больше, чем в этой схеме. Например, ни один из факторов МВТИ не коррелирует с *уровнем усвоения человеком морально-социальных регуляторов поведения* (выделено курсивом нами при цитировании<sup>52</sup>: — ВП СССР), то есть, например, с таким достаточно важным при отборе персонала критерием, как *предрасположенность к корпоративной лояльности* в противоположность стремлению обкрадывать компанию.
- Людей, которые описываются «чистыми» МВТИ-типами, оказывается много меньше, чем «смешанных» типов. Типичной является ситуация, когда, например, по ответам человек с

<sup>52</sup> Значимость этого упрека в адрес МВТИ будет показана далее в Отступлении от темы 8.4.1 и в последующем тексте. Но и так должно быть понятно, что коллективная деятельность, интеграция индивида в коллектив в своей основе имеет те или иные нравственно-этические нормы, которые либо позволяют создать эффективный коллектив, либо препятствуют этому.

вероятностью 0,6 принадлежит к одному типу, 0,5 — к другому, и 0,4 — к третьему<sup>53</sup>. Отбрасывание информации о втором и третьем возможном типе приводит к огрублению и потере точности предсказаний схемы.

- При ответах на вопросы тестов люди склонны обманывать, тем более, если от этого зависят важные для них вещи типа поступления в ВУЗ или приёма на работу. Это снижает ценность МВТИ для отбора персонала.
- Теория Юнга, положенная в основу МВТИ, сейчас считается архаической и доэкспериментальной, и не соответствует множеству экспериментальных тестов, выявивших объективные различия в когнитивных стилях различных людей. Даже те различия, которые по логике должны были бы коррелировать с соответствующими факторами МВТИ, не всегда это демонстрируют в эксперименте.
- Теория типов отрицает превосходство параметрического описания над типологическим, что противоречит накопленным в психометрии данным. Попросту говоря, параметрическое описание представляет собой указание измеренного положения психики человека в многомерном пространстве параметров, а типологическое — только указание, в какую из областей по некоторым признакам человек попадает — что огрубляет схему»<sup>54</sup>.

Кроме того, в практике пользования МВТИ выявляется связка «публично рекламируемая, но неработоспособная методика — работа сертифицированного специалиста, интерпретатора результатов». Она может скрывать в себе работу на основе «ноу-хау», суть которых скрывает публично рекламируемая методика. Такая связка может быть инструментом реализации через «сертифицированных специалистов» внешнего управления кадровой политикой предприятий и государств, доверяющих системе МВТИ.

Работу такой связки можно пояснить на примере одной интерпретации русской народной сказки «По щучьему веленью», которая утверждает следующее.

\* \* \*

Емеля — не дурак и не лентяй, а выдающийся физик (биофизик) — теоретик и практик, опередивший своё время на тысячелетия. Он пользовался своими знаниями и навыками, а чтобы окружающие не имели к нему претензий и не докучали просьбами, он придумал убедительную для их невежества отговорку, которая и легла в основу сюжета сказки:

«Я ни при чём. Просто как-то повезло — поймал щуку-волшебницу, отпустил её, и она в благодарность за это своим волшебством делает то, что я попрошу — *«По щучьему веленью, по моему хотенью...»*. По вашему хотенью она не сотворит ничего, поскольку вам она ничем не обязана... Сам же я докучать ей с вашими просьбами не считаю себя в праве. Ещё вопросы есть?». А за ширмой этой отговорки Емеля сам, своим биолевым воздействием (это биофизика) творит всё, что ему нужно, приписывая успешность дел мифической щуке.

Поскольку времена были «языческие», «святой инквизиции» (и её аналогов в виде ФБР, гестапо, КГБ-ФСБ и прочих служб, главная задача которых во внутренней политике — искоренять нелояльность граждан исторически сложившемуся образу жизни общества), Академии (она не руководит развитием науки, а решает «что есть истина, а что — наука лженаука», соответственно задачам обеспечения устойчивости управления по господствующей концепции организации жизни общества) ещё не было, то по-своему работали и «ноу-хау», и объяснение, и это было удобно и вполне безопасно для Емели...

\* \* \*

В этой интерпретации сказки Емеля не злоупотребляет своими способностями, однако в общем случае рассмотрения наличие связки *«публично рекламируемая неработоспособная методика — владеющий неким «ноу-хау» специалист»* открывает возможности для злоупотреблений.

<sup>53</sup> В данном случае обратим внимание на то обстоятельство, что сумма вероятностных оценок не равна единице. Как понимать это обстоятельство — неизвестно. Наше замечание при цитировании: — ВП СССР

<sup>54</sup> «Википедия», «Типология Майерс — Бриггс», ссылки на упоминаемые в статье источники опущены.

Ещё одно транснациональное глобальное коммерческое предприятие, продающее услуги в области диагностики психологических типов, личностного развития и «тимбилдинга», — «Саентологическая церковь», деятельность которой юридически запрещена во многих государствах, включая и Россию. Главная причина запрета организаций саентологов в том, что *саентологи, взявшись за «личностное развитие» политиков и претендентов в политики, фактически стали подчинять себе государственную власть и на этой почве вошли в конфликт с транснациональным масонством и представителями национальных эзотерических субкультур, которые на протяжении многих веков практически монополично действуют в этой сфере.* У саентологов тоже есть своя психологическая наука и типология личностей, которые мы рассматривать не будем, поскольку не все предпосылки, из которых они развёрнуты, и, как следствие, не все их выводы жизненно состоятельны.

Все прочие психологические школы, предлагающие те или иные типологии, многомерные пространства параметров, характеризующих личность (при параметрическом подходе), и основанные на них практики личностного развития и «тимбилдинга», известны существенно менее широко (а в ряде случаев — только в узких профессиональных кругах тем более, если их достижения засекречены) и держат мизерную долю рынка оказания разного рода психологических услуг, включая и обслуживание задач управления персоналом.

В общем, наиболее распространённые в мире типологии, включая и те, в которых реализован параметрический подход, не отвечают на главные вопросы, связанные с интеграцией индивида в коллектив и с выработкой слаженного коллектива. Обусловлено это прежде всего прочего субъективным характером психологии как науки в её исторически сложившемся виде, вследствие чего многое в ней — жизненно несостоятельно, поскольку представляет собой плоды собственных измышлений основоположников направлений психологии («научных школ»<sup>55</sup>) и их ближайших учеников. В связи с этим необходимо сделать отступление от тематики раздела, чтобы дать читателю представление об основах психологии как прикладной отрасли естествознания. Это — альтернатива исторически сложившимся на Западе и на Востоке разного рода субъективно-иллюзорным направлениям психологической науки, которые господствуют и в России до настоящего времени. Но жизненно адекватную психологию действительно надо знать всем, поскольку:

**Психология — ключевая наука для выявления и разрешения всех проблем любой личности, любого общества, человечества в целом потому, что все личностные неприятности, все внутрисоциальные проблемы и бедствия, а также и изрядная доля воздействия Природы на людей, на общества и на человечество в целом — прямые и опосредованные следствия психической деятельности людей и отклики на неё Природы, включая и отклики ноосферы Земли.**

---

<sup>55</sup> Фраза, оброненная в разговоре одним кандидатом психологических наук: «Существует 46 теорий личности».

Теперь представьте, что существуют 46 вариантов таблицы умножения, 46 вариантов Периодического закона Д.И. Менделеева, и все они отличаются друг от друга не формой предоставления одного и того же содержания (смысла), а различным и, во многом взаимно несовместимым, содержанием (контентом), смыслом.

Эти 46 «теорий личности» — одно из наиболее ярких формальных проявлений познавательно несостоятельной субъективности, а равно псевдонаучности (научообразия) психологической науки в её исторически сложившемся виде при том, что кое-что о структуре психики человека, её вариативности и функционировании психология действительно знает и есть выдающиеся психологи-практики, которые кое-что умеют, хотя и говорят на языке научного официоза.

46 не 46 теорий личности, но все обзоры психологии как науки признают, что единой теории личности нет, и предлагают осваивать весь предлагаемый ею калейдоскоп мнений: «В современной психологии нет единой теории развития личности. Тайны внутреннего мира человека до конца не познаны. Каждая концепция вносит свою лепту в понимание его сути. Составить же о нём полное представление позволит изучение основных теорий личности» (<http://rostduha.ru/teorii-lichnosti/>).

## Отступление от темы 8.4.1:

### *Основы психологии как прикладной отрасли естествознания*

Главный порок всех гуманитарных дисциплин в их исторически сложившемся к концу XX века виде, — субъективизм, оторвавшийся от объективной реальности и противопоставляющий себя ей. Это своего рода бессознательный «солипсизм»<sup>56</sup> подавляющего большинства гуманитариев, который выражается в том, что плоды их собственных измышлений возводятся ими в ранг объективной реальности, общей для всех прочих субъектов, и которую как бы познаёт гуманитарий. Делается это по принципу: **«Я мыслю, следовательно, существую»**, а мир существует именно так, как я мыслю, и все должны согласиться с тем, как я его рисую в своём воображении и представляю всем прочим, кого я тоже мыслю<sup>57</sup>.

Психология — не исключение, а одно из наиболее ярких проявлений этого порока всего комплекса исторически сложившихся гуманитарных дисциплин. Поэтому придётся обратиться к онтологии<sup>58</sup> и естествознанию, чтобы понять место в Науке и собственный характер жизненно состоятельной психологии, которая должна стать альтернативой ныне имеющимся версиям психологической «науки».

*«В мире нет ничего, кроме движущейся материи, и движущаяся материя не может двигаться иначе, как в пространстве и во времени»* — это цитата из работы В.И. Ленина «Материализм и эмпириокритицизм», написанной в 1908 г. Аналогичные воззрения свойственны и многим людям, никогда не читавшим этой работы В.И. Ленина, — как живших во времена ранее её написания, так и в последующие времена.

Это воззрение представляется почти всем очевидным, жизненно состоятельным и — вследствие признания его жизненной состоятельности — безальтернативным для «здравомыслящих субъектов». Однако его безальтернативность и жизненная состоятельность являются иллюзорным результатом Я-центричного мировоззрения, складывающегося в процессе личностного становления на пути от младенчества ко взрослости вследствие того, что «началом системы координат» в восприятии жизни и её осмыслении является организм и свойственные организму органы чувств, с которыми связано сознание индивида. И далее это Я-центричное мировоззрение массово выражается в культуре общества. А для общества в силу статистического преобладания носителей именно этого мировоззрения характерно поддерживать культ мнения о том, что даже сомнение в состоятельности такого рода мнений — выражение психического нездоровья.

Однако это ленинское мнение о материальности *некоторой части* Мироздания и аналогичные ему по сути, но выраженные в иных формулировках мнения, несовместимы с

---

<sup>56</sup> «Солипсизм (от лат. solus — один, единственный и ipse — сам) — разновидность идеализма (идеализм — множество направлений философии, исходящих из принципа первичности сознания и идей по отношению к материи: — ВП СССР), утверждающая, что несомненной реальностью является только мыслящий субъект, а все другие индивиды и предметы существуют лишь в его сознании. А. Шопенгауэр заметил, что крайним солипсистом, признающим реальность только своего Я, может быть лишь умалишённый» (Философия: Энциклопедический словарь. — М.: Гардарики. Под редакцией А.А. Ивина. 2004).

<sup>57</sup> Фрагмент этой фразы, взятый в кавычки и выделенный жирным, — широко известное высказывание Рене Декарта (1596 — 1650). А фраза в целом в аспекте её умолчаний аналогична афоризму Козьмы Пруtkова: *«Философ легко торжествует над будущей и минувшей скорбями, но он же легко побеждается настоящей»* («Плоды раздумья. Мысли и афоризмы», № 112).

Ключ к пониманию этого афоризма — в двойственности смысла в русском языке слова «настоящее»: это и настоящее время, т.е. непрестанно текущий момент «сейчас», и действительные, а не вымышленные события. «Прошедшая» же и «будущая» скорби в этом афоризме принадлежат к категории субъективных — т.е. вымышленных — представлений философов о свершившейся в прошлом или возможной в будущем реальности, которые могут быть сколь угодно далеки от настоящих, действительно происшедших или объективно возможных или неизбежных событий, но образами которых в своей психике философ легко может управлять так, как пожелает. Поэтому деятельность в настоящей реальности на основе иллюзорных представлений о ней неизбежно ведёт к скорбям, действительно непреодолимым на основе сложившейся у философа «научной картины мира».

<sup>58</sup> Онтология (от греч. ὄν, род. падеж ὄντος — сущее и λόγος — слово, понятие, учение) — учение о бытии как таковом; раздел философии, изучающий фундаментальные принципы бытия, наиболее общие сущности и категории сущего.

фактами, которые невозможно выбросить из науки, что ставит нас перед вопросом о том, в каких словах выражается действительно жизненно состоятельная альтернатива Я-центризму.

Так академик Борис Викторович Раушенбах (1915 — 2001, физик, механик, сподвижник С.П. Королёва<sup>59</sup>, в ходе личностного развития обратившийся к проблематике богословия и философии) писал об этом так:

«К концу XX века стала очевидной несостоятельность «самонадеянного» материализма. Не странно ли, что к этой мысли первыми пришли представители точного знания<sup>60</sup>? Пытаясь аналитическими методами познать Вселенную, некоторые физики почувствовали невозможность объяснения её только с точки зрения материализма. Я так же считаю, что материализм, который учит, что материя первична, а всё остальное вторично — чепуха. Ген, носитель наследственной информации, материален, но сама она необъяснима с материалистических позиций. А что важнее — информация или её носитель? Следовательно, в мире объективно существует то, что нематериально»<sup>61</sup>.

И с Б.В. Раушенбахом следует согласиться. Поэтому обратимся к недавнему прошлому науки. Ещё раньше, даже раньше, чем В.И. Ленин написал «Материализм и эмпириокритицизм», Д.И. Менделеев настаивал на материальности «мирового эфира», т.е. настаивал на материальности «пространства», природного (физического) вакуума. Под «эфиром» в те времена понимали некую субстанцию, по своим свойствам — жидкость, заполняющую мировое пространство и все макротела<sup>62</sup>. Есть место для «элемента эфира» и в Периодической таблице элементов Д.И. Менделеева в её изначальном виде: верхний левый угол таблицы — нулевой ряд, нулевая группа. Таблица Д.И. Менделеева в последний раз в её итоговой авторской версии, содержащей нулевой ряд и нулевую группу, была опубликована в 1906 г. в Санкт-Петербурге в учебнике «Основы химии» (издание 8-е)<sup>63</sup>. Но гипотезу «эфир-жидкости» впоследствии экспериментально подтвердить не удалось, на основании чего был сделан вывод о несуществовании эфира и сформированы представления о «пространственно-временном континууме», *частично заполненном материей* в её различных агрегатных состояниях. Приведённое выше ленинское воззрение на материальность некоторой части Мироздания, обретающейся в нематериальном пространстве и времени, вполне согласуется с воззрениями мейн-стрима физики, сформированными в период после выхода в свет «Материализма и эмпириокритицизма».

Однако, «континуум», *будучи как бы пустотой (т.е. не будучи материей)*, **во-первых**, «прогибается» под воздействием материальных объектов (пресловутое «искривление

---

<sup>59</sup> Руководитель работ по созданию практической космонавтики в СССР. Годы жизни: 1907 — 1966.

<sup>60</sup> Это естественно потому, что в естествознании так или иначе решаются проблемы метрологической состоятельности, а в гуманитарных дисциплинах о наличии этой проблемы (проблемы адекватных описаний) многие даже не подозревают: — ВП СССР.

<sup>61</sup> «Борис Раушенбах из книги «Праздные мысли», см.: «Общая Газета» 17 — 23.01.2002 г., № 3 (441).

<sup>62</sup> «В известной краткой энциклопедии Ларусса (Pierre Larousse, Dictionnaire complet illustré), составляющей в некотором смысле экстракт и перечень современно-известного и признанного, вот как определяется «эфир» (ether): «жидкость невесомая, упругая, наполняющая пространство, проникающая во все тела и признаваемая физиками за причину света, тепла, электричества и проч.» (Д.И. Менделеев. Попытка химического понимания мирового эфира. — 1905 г.).

<sup>63</sup> Родионов В.Г. Место и роль мирового эфира в истинной Таблице Д.И. Менделеева. — 2001 г. (Сайт «Русского физического общества»: <http://www.rusphysics.ru/dissertation/93>).

В частности, инертные газы Д.И. Менделеев обособлял от других химических элементов и включал их в нулевую группу (столбец) таблицы, а в представлении таблицы в наши дни они относятся к первому столбцу 8-й группы, оказавшись в одной группе с металлами — железом, рутением, осмием и хасием, обладающих другими химическими свойствами.

Над памятником Д.И. Менделееву на стене дома рядом с Палатой мер и весов (ныне НИИ метрологии им. Д.И. Менделеева, С-Петербург, Московский пр., д. 19) в 1935 г. была выложена мозаикой Таблица периодического закона (<http://valenik.ru/vsesvit/vidvs/m/me/mendel1.jpg>), но и из неё удалён нулевой ряд (строка), хотя в остальном в основу изображения на этом памятнике положена Таблица из последнего прижизненного 8-го издания (1906 г.) «Основ химии» Д.И. Менделеева. Элементы, открытые при жизни Д.И. Менделеева, обозначены в ней красным цветом; элементы, открытые с 1907 по 1934 гг. (год, когда началось изготовление памятника), обозначены синим цветом.

пространства» под воздействием массы) и, **во-вторых**, через него проходят колебания (волны), благодаря чему распространяются разного рода физические поля (в частности, электромагнитные), которые признаются физикой одной из разновидностей материи, и, **в-третьих**, время течёт по-разному в зависимости от наличия либо отсутствия в соответствующей области континуума материи, её количества и плотности, вследствие чего некоторые исследователи ставят вопрос о материальности времени<sup>64</sup>.

Названные свойства (искривление под воздействием материальных объектов, и способность пропускать через себя колебания — волны, особенности течения времени, обусловленные наличием материи в соответствующей области континуума) — это свойства материальных объектов в процессах их взаимодействия друг с другом. Т.е. «пространственно-временной континуум», если оценивать его по его свойствам, это — тоже некая материя, одно из её устойчивых агрегатных состояний, обладающее некими характерными для него специфическими свойствами. Однако, если именовать его словом «эфир», то *этот эфир* — не атомы некоего «нулевого» химического элемента, вследствие чего свойствами атомов не обладает. «Этот эфир» — особый, базовый уровень организации материи в Мироздании. Хотя при этом исторически сложившаяся физика избегает именовать «континуум» одним из агрегатных состояний материи, пресекает такого рода попытки обвинениями в «ненаучности», и предпочитает представлять его пустым вместилищем материальных объектов макро- и микро- миров, но это — проблемы неадекватности мировоззрения и миропонимания физиков-традиционалистов.

Кроме того, традиционно в прошлом под материей понималось вещество в его различных агрегатных состояниях<sup>65</sup>, а дух, пронизывающий пространство и вещество, воздействующий на вещество и управляющий им, понимался как нематериальная составляющая бытия Мироздания либо именовался термином «тонкие материи» (в отличие от вещества в его различных агрегатных состояниях — «грубой материи»). Потом физика и материалистическая философия объявили «дух» несуществующим, но при этом все функции нематериального духа были перенесены ими на физические поля, которые были причислены к разновидностям материи. В таком виде основы физики (как научной теории) воспроизводятся до настоящего времени и «освящаются» культовыми традициями материалистической философии.

Однако физика как теория, способная многое объяснить в жизни, может быть построена, исходя из того, что мировой «эфир» (физический вакуум) материален, но он — не жидкость, а кристалл<sup>66</sup> (соответственно есть кристаллическая решётка), в котором распространяются *разнородные*<sup>67</sup> колебания, воспринимаемые нами в качестве объектов микро- и макро- миров и разного рода физических полей. В таком подходе «пространственно-временной континуум» — порождение материального «эфира», «физического вакуума», а не самодостаточная (независимая от других) в своём бытии сущность, являющаяся пустым вместилищем объектов и субъектов, составляющих в совокупности материальный аспект бытия Мироздания<sup>68</sup>. Но это — другая физика, включающая в себя физику эфира и физику порождения эфиром из себя самого других агрегатных состояний материи — как ныне известных, так и, возможно, пока

---

<sup>64</sup> Одна из публикаций на эту тему: В.А. Вейник. О материальности времени по Вейнику и по Козыреву — [http://www.chronos.msu.ru/old/RREPORTS/vremya\\_i\\_kultura/veynik\\_materialnost.htm](http://www.chronos.msu.ru/old/RREPORTS/vremya_i_kultura/veynik_materialnost.htm).

<sup>65</sup> Твёрдое, жидкое, газообразное, плазма — метафорически олицетворяемые четырьмя природными стихиями: камень, вода, воздух, огонь.

<sup>66</sup> Известную издревле метафору про «хрустальный свод небес» можно рассматривать как намёк на это: слова Русского языка «хрусталь» и «кристалл», обладающие каждое своими смыслами, происходят от одного и того же древнегреческого слова — «κρύσταλλος», обозначавшего «лёд».

<sup>67</sup> По числу степеней свободы, которые свойственны элементам эфира, находящимся в узлах кристаллической решётки.

<sup>68</sup> При этом время — объективно-субъективное явление, поскольку представляет собой соизмерение течения некоторой совокупности объективно протекающих процессов с периодическим процессом, являющимся эталонным в том смысле, что его период — лежит в основе единицы измерения времени. Избрание периодического процесса в качестве эталона либо соизмерение течения процессов с эталоном невозможно без субъекта, избирающего эталон, либо субъекта, чувствующего некий, пусть даже и не опознанный им, эталонный процесс в себе самом или окружающем мире. Без эталона, так или иначе связанного с субъектом, все разговоры о сущности и природе времени — пустословие.



ещё неизвестных. До этой (либо иной адекватной) физики (теории и её практических приложений) человечество не доросло нравственно-этически<sup>69</sup>.

И при таком понимании Мироздание — это действительно «движущаяся материя» в различных агрегатных состояниях и переходных процессах, начиная от невозмущённого физического вакуума, воспринимаемого на уровне макромира как пустота («пространственно-временной континуум», «эфир»), до макрообъектов типа галактик и метagalactic, т.е. действительно: **Природа не терпит пустоты**<sup>70</sup>. Однако, для того, чтобы Мироздание существовало в таком *тотально материальном, но разнообразно материальном качестве*, необходимы ещё две объективные, но нематериальные по своей сути составляющие его бытия:

- мера — которая по отношению к материи предстаёт как *матрица (упорядоченно структурированное множество её возможных устойчивых состояний и переходов из одного агрегатного состояния в другие)*, задавая свойства «пространственно-временного континуума» на микро- и макро- уровнях (включая «мерность пространства») и свойства порождаемых им объектов микро- и макро- миров<sup>71</sup>;
- а по отношению к информации (образам объектов, их виду, *смыслу их бытия, т.е. — функциональному предназначению в жизненном цикле*) мера, является *системой кодирования информации и алгоритмикой преобразований информации, включая и преобразования, порождающие новую информацию (т.е. новые, ранее не реализованные и неизвестные смыслы)*.

Материя во всех своих агрегатных состояниях по отношению к мере и информации является их материальным носителем.

Соответственно Мироздание — триединство материи, информации, меры.

А нас — как чувствующих и мыслящих субъектов, чьи организмы представляют собой фрагменты Мироздания, — в разных обстоятельствах интересуют материальные, информационные и мерные (информационно-алгоритмические) аспекты бытия в разных сочетаниях, обусловленных двумя факторами: 1) нашей деятельностью и 2) нашим миропониманием (пониманием бытия Мироздания в целом и его фрагментов, включая нас самих).

При таком взгляде организм человека — составная часть Мироздания, а его психика — информационно-алгоритмическая система, решающая задачи обеспечения его жизнедеятельности, а также — и некоторые другие задачи. Организм включает в себя «вещественное тело» и «биополевою систему», которая является носителем психики<sup>72</sup>. В

---

<sup>69</sup> Т.е. в цивилизационном развитии должна реализовываться последовательность «*сначала праведная нравственность и этика становятся безальтернативно господствующими в обществе — потом наукой вырабатывается правильная физика*»: в противном случае правильная физика, **подчинённая выражающей несправедливую нравственность этике**, может оказаться способной уничтожить не одну галактику вместе с их обитателями...

<sup>70</sup> Авторство приписывается Аристотелю (384 — 322 гг. до н.э.).

<sup>71</sup> В религиозном миропонимании мера — Предопределение Божие бытия Мироздания; что-то в нём предопределено однозначно, что-то множественно предопределено — вероятностно-статистически, Мироздание в целом и многие его фрагменты автоматически самоуправляемы, но при этом любой процесс может быть взят под Божье управление непосредственно либо опосредованно.

В математических моделях мера предстаёт как матрично-векторная численная определённость — количественная и порядковая. Однако и в математических моделях не всё может быть формализовано и логически обосновано: в частности, различия правой и левой систем координат, *левого и правого вообще* — требуют непосредственного восприятия «правизны» и «левизны» и логически неизъяснимы ни в каких терминах. Именно по этой причине «чувство меры», если оно развито должным образом, более значимо (иерархически выше), нежели любая логика и рассудочность вне какой бы то ни было логики.

<sup>72</sup> Скорость протекания химических процессов в вещественном теле и информационная ёмкость химических соединений и структур тела недостаточны для того, чтобы обеспечить быстрое действие психики и память человека.

Под биополем организма понимается не некое специфическое физическое поле, а вся совокупность общеприродных полей, которые свойственны организму соответствующего биологического вида. Биополе организмов (его состав и мощности) каждого биологического вида заданы генетически. Организм в целом несёт

интересующих нас аспектах функция вещественного тела — генерировать биополе организма и обеспечивать его энергией.

Интеллект — в таком миропонимании предстаёт как одно из выражений меры и является общеприродным явлением.<sup>73</sup> Академик АН УССР Николай Михайлович Амосов (1913 — 2002, медик и кибернетик) писал по сути об этом ещё в 1970-е гг. так:

«Интеллект определяется как совокупность средств и способов управления сложными системами путём оперирования с их моделями, направляемого критериями оптимальности управления. Современная наука и техника дают возможность воспроизводить модели и действия с ними техническими средствами и таким образом отделить разум от мозга, с которым его обычно связывают. Отличие приведённого определения от множества других состоит в том, что оно подчёркивает это последнее обстоятельство.

Таким образом, говоря об интеллекте, мы будем иметь в виду эту совокупность средств и способов управления, независимо от того, реализована ли она в биологических системах или при помощи искусственно созданных, технических средств. Такое употребление термина «интеллект» не является общепринятым»<sup>74</sup>.

При этом Н.М. Амосов, как и некоторые другие исследователи, был убеждён в том, что человеческий интеллект не уникален, что в Природе существуют общие механизмы или алгоритмы интеллекта, «которым равно подчиняются разум животных, человека, коллективный разум общества и которые ... обязательны для любой его модели»<sup>75</sup>.

«Интеллект — это аппарат управления сложными системами через действия с их моделями для достижения максимума критериев оптимальности. (...) Интеллект может быть воплощён различными материальными средствами от биологических до технических»<sup>76</sup>.

Но это определение интеллекта Н.М. Амосовым как феномена можно расширить, предположив, что интеллект может быть свойственен и естественно-природным, но не биологическим в общепринятом понимании, системам. В этом случае интеллекты будут отличаться друг от друга их материальными носителями, частотными диапазонами, в которых протекают процессы обработки информации каждым из них, системами кодирования информации. Соответственно взаимопонимание интеллектов возможно при наличии материальных носителей каналов информационного обмена между ними, при совпадении частотных диапазонов работы, и общности систем кодирования информации. При определённых условиях в результате взаимодействия разных интеллектов может возникать коллективный интеллект, как одна из компонент коллективной психики, возможности которой (включая и интеллектуальную мощь) могут на порядки превосходить возможности её участников, что может находить своеобразное выражение в ноосферных проявлениях в жизни Природы и человеческих обществ.

Такое расширение понимания интеллекта по отношению к определению, данному Н.М. Амосовым, даёт наиболее широкое представление о ноосфере Земли, которая взаимодействует с не менее разумным и памятьливым Космосом, а их частью является каждый человек и человечество в целом, несущее свой — специфический — сегмент ноосферы Земли. Соответственно учение о ноосфере и разумности Мироздания (Вселенском разуме) — не беспочвенная выдумка и не заблуждение, а результат запоздалого осознания и осмысления

---

«макробиополе», компонентами которого являются биополя, излучаемые его органами и системами, клетками, которым свойственны свои биополя микроуровня (по отношению к организму в целом), находящиеся под слоем полей «макробиополя». В силу этого уместно изучать биополевую анатомию и биополевую физиологию организмов как в аспекте медицинской нормы, так и в аспекте разного рода нарушений, а также в аспекте взаимной обусловленности биополевой и телесной анатомии и физиологии.

<sup>73</sup> То же касается и памяти в том смысле, что Мироздание обладает памятью, которая в древнерусском миропонимании именовалась термином «Навь».

<sup>74</sup> Амосов Н.М. Алгоритмы разума. — Киев: Наукова думка. 1979. — С. 10, 11.

<sup>75</sup> Там же, с. 14.

<sup>76</sup> Там же, с. 217.

наукой техносферной цивилизации<sup>77</sup> обширной фактологии, накопленной человечеством за всю историю развития по пути научно-технического прогресса.

В оккультной литературе европейской традиции, а также в воззрениях некоторых школ психологической науки, терминология которых восходит к латыни, даётся представление о том, что индивиды, взаимодействуя друг с другом, порождают коллективные психики, именуемые термином «эгрегор». Слово «индивид» в прямом исходном значении означает «неделимый», слово «эгрегор» — однокоренное со словом «агрегат», т.е. некая сборка некоторого набора элементов, порождающая систему, обладающую свойствами, которыми ни один из исходных элементов-индивидов сам по себе не обладает (и это не имеет ничего общего с «законом диалектики» о «переходе количественных изменений в качественные»). Соответственно в анализе разного рода социальных процессов следует анализировать как психику индивидов, так и порождение ими разного рода коллективных психик (эгрегоров), а также — и функционирование индивидуальных психик и эгрегоров в их взаимодействии.

Кроме того, в жизни нашей цивилизации актуальна тема освобождения (очищения) людей от бесовщины. «Бесы» — полевые формы жизни или же «технические» объекты, созданные из физических полей (т.е. это за пределами технологических возможностей нашей цивилизации), которые вторгаются в биополе человека и становятся его частью, сохраняя при этом свою информационно-алгоритмическую суть. Будучи носителями информации и алгоритмики, они искажают чувственно-психологическую деятельность людей и подпитываются энергией как их индивидуальной, так и энергией эгрегоров, с которыми люди связаны, если это допускает эгрегор, который тоже несёт свою энергетику, информацию и алгоритмику.

Различие между *взаимодействием психики личности и эгрегоров* — с одной стороны, и с другой — наличием в биополе индивида бесовщины в том, что:

- эгрегор всегда включает в себя некоторое множество людей (вместе с их бесами, если индивид живёт с бесами в некоем симбиозе);
- а бес и индивид — это единое целое, и эта взаимосвязь индивидуальна, т.е. свойственна конкретному индивиду как носителю беса или некоторой совокупности бесов.

И факт возможного воздействия на личность бесовщины тоже надо учитывать.

\* \* \*

Возражения против актуальности проблемы освобождения от бесовщины в смысле, что это всё — вымыслы или бред шизофреников, что нет научных данных, подтверждающих сказанное, несостоятельны по следующим причинам.

**Первая, касающаяся собственно науки региональной цивилизации Запада,** — биология и медицина, включая психиатрию, на протяжении всего времени своего существования игнорируют полевую составляющую анатомии и физиологии всех живых организмов (вирусов, одноклеточных, многоклеточных) и биоценозов, жизнь которых охватывает все уровни строения биосферы (вирусов, одноклеточных, многоклеточных). Именно по этой причине миропонятийного характера биологическая наука и медицина не имеют «научных данных», которые могли бы подтвердить либо опровергнуть сказанное выше о бесовщине.

---

<sup>77</sup> В древности при неразвитости науки и техносферы мысль о том, что с природными стихиями, с Землёй-Матушкой, с Космосом можно вести диалог, *если придерживаться определённых нравственно-этических норм*, — была общепризнанной истиной, *подтверждаемой практикой*; *если не придерживаться определённых нравственно-этических норм, то Природа не внемлет просьбам и подавляет нарушителей этих норм вплоть до их уничтожения*, что воспринимается нарушителями с одной стороны как их собственное «одиночество», а с другой стороны — как «безумие Природы» и личное ничем не обоснованное якобы беспричинное невезение (эпизодическое либо хроническое — как кому «не повезёт»).

Поскольку такого рода диалоги были реальностью, то из этой практики проистекают характеристики волхвов как «облакогонителей», поговорки типа «ведуны обилье держат» (в древности обилье — результат высоких урожаев и продуктивности природных биоценозов, что напрямую зависело от погоды, а опосредованно — от «облакогонителей»).

**Вторая носит общенсторический характер** — история всех конфессий (традиций вероисповедания) хранит описания множества случаев одержимости и описания случаев прямого общения с бесами религиозных подвижников.

В частности, Христос неоднократно говорил о бесовщине и необходимости избавления людей от неё.

И в Коране об этом же говорится прямо: «И не посылали Мы до тебя никакого посланника или пророка без того, чтобы, когда он предавался мечтам, сатана не бросил в его мечты чего-либо, но Бог стирает то, что бросает сатана, потом Бог утверждает Свои знамения, — ведь Бог — знающий, мудрый!» (сура 22:52).

И Ветхий завет тоже неоднократно сообщает о служении людей бесам и порицает их за это.

То же касается и других традиций вероисповедания.

По отношению к такого рода свидетельствам отсутствие личностного опыта одержимости и освобождения от неё у возражающего вовсе не означает, что такого рода свидетельства ложны и что сам возражающий чист, что в его биополе нет бесов, с которыми он сжился и которые давно и во многом успешно живут в симбиозе с ним.

\*                      \*  
\*

Эгрегор представляет собой совокупность: 1) полевого тела эгрегора, 2) организмов-индивидов и 3) индивидуальных психик представителей соответствующего биологического вида, в нём участвующих, которые подпитывают полевое тело эгрегора своими биополями. Полевое тело несёт некую информацию и алгоритмику и может существовать как компонента ноосферы планеты некоторое время и без непосредственной подпитки его энергией организмов, если участники эгрегора перестали существовать или вышли из него.

В ноосфере Земли наряду с эгрегорами других биологических видов существует и видовой эгрегор человечества, свойства которого заданы генетикой биологического вида, а уже в этом видовом эгрегоре существуют разного рода эгрегоры, обусловленные культурным своеобразием, характерным для того или иного множества людей.

Нет людей, которые бы не были связаны с видовым эгрегором человечества, а также с некоторым набором социокультурно обусловленных эгрегоров. Информационно-алгоритмическое обеспечение эгрегоров наличествует в полевым теле эгрегора, а также теми или иными фрагментами локализовано в психике участников соответствующего эгрегора. Всякий индивид так или иначе связан с биосферными эгрегорами в регионе своего более или менее продолжительного пребывания, с эгрегором своего рода (образуемом родственниками в нескольких поколениях), с эгрегорами народов, к которым принадлежали несколько поколений его предков, с эгрегорами социальных групп, с теми или иными профессиональными эгрегорами, и кроме того — может быть связан (а может быть и не связан) со спонтанно возникающими в процессе общения людей эгрегорами «краткосрочных встреч», которые исчезают в результате прекращения общения встретившихся людей.

Понятию «эгрегор» сопутствует понятие «психодинамика»<sup>78</sup>. Психодинамика — процесс взаимодействия множества личностных психик и эгрегоров, в которых соучаствуют личностные психики. Поэтому термин «психодинамика» может относиться к различным множествам людей, начиная от двух «случайно» встретившихся людей, и далее — к семье или небольшой группе друзей, вплоть до культурно своеобразного общества, до человечества в целом и ноосферы Земли, *если ограничиваться планетарной локализацией*.

**Психодинамика как результат личностно-эгрегориального взаимодействия выражается в том, что все её участники во взаимодействии каждого из них с потоком событий делают то, что хотят, и не делают того, чего не хотят, а в результате отрабатывается алгоритмика этой психодинамики и в жизни получается то, что получается.**

---

<sup>78</sup> См. также сноску 189 в разделе 8.3 (том 3).

При этом надо иметь в виду следующее обстоятельство. Если некоторое количество людей «N» порождают коллективную психику (эгрегор и свойственную ему психодинамику), то количество алгоритмик, несомых этим эгрегором, может превышать «N». Это происходит вследствие того, что:

- психика каждого или некоторых из числа индивидов-участников может содержать более, чем одну более или менее обособленных от других функционально целостных (по отношению к тем или иным задачам) алгоритмик (стилей поведения);
- психики нескольких индивидов-участников могут содержать некоторый набор фрагментов функционально целостной (по отношению к некоторым задачам) алгоритмики (или нескольких алгоритмик), которые в совокупности взаимодействия личностных психик участников эгрегора складываются в одну (или более) функционально целостную алгоритмику;
- каждый из числа этих «N» людей может входить во взаимодействие с эгрегорами, с которыми другие «N – 1» участников порождаемой ими коллективной психики не взаимодействуют, но эти не общие для всех них эгрегоры тоже вносят свой информационно-алгоритмический вклад в эту коллективную психику через психику взаимодействующего с ними индивида.

Эти дополнительные по отношению к «N» (количеству участников) алгоритмики, порождаемые индивидами-участниками и привносимые ими из не общих для всех них эгрегоров в процессе взаимодействия людей, могут «жить каждая своею жизнью», не будучи подконтрольными воле никого из участников порождаемого эгрегора. Проявления этих дополнительных алгоритмик могут быть разными, в том числе и разрушительными по отношению к коллективной деятельности участников; могут формировать у участников ложно-иллюзорные представления о намерениях и действиях как друг друга, так и людей, не причастных к этой психодинамике и т.п. В результате в коллективной деятельности возникнет разлад, а все её участники под воздействием порождённого ими же эгрегора понесут тот или иной ущерб: репутационный, финансовый, некий материальный ущерб, ущерб здоровью, крах до этого успешно реализуемых ими планов и их собственной деятельности и т.п., не говоря уж, как минимум, о снижении качества их коллективной деятельности вплоть до её полного краха.

Такой режим работы эгрегоров можно назвать «эгрегориально генерируемый разлад психодинамики», или кратко — «разлад психодинамики». Но режим функционирования психодинамики, порождённый «N» индивидами, описанный в предшествующем абзаце, не является неизбежным и обязательным. Он может быть выраженным предельно ярко, порождая неумышленную войну всех против всех; он может активизироваться какими-то специфическими обстоятельствами — как внешними, так и внутренними для психодинамики — субъективными (смена настроения кого-то одного из участников); но он может быть и несвойственен психодинамике вообще ни при каких обстоятельствах, и в этом случае можно оценивать психодинамику как внутренне слаженную.

Если такого рода «живущие своею жизнью» алгоритмики порождают иллюзии в отношении людей, посторонних для этой психодинамики, то конфликт этой психодинамики и её участников с посторонними людьми (и соответственно, с другими психодинамиками) неизбежен. И вопрос только в том, насколько многочисленным и деятельным будет несовместимое с этой психодинамикой социальное окружение.

*Анализ психодинамики позволяет выявить действующую в психодинамике нравственность и обусловленную ею алгоритмику, предвидеть направленность и последствия её работы, что является основой для вхождения в управление психодинамикой как процессом. Это — главное для выявления и разрешения всех проблем, порождаемых обществом, включая и всю проблематику управления качеством продукции, выпускаемой любым предприятием, на протяжении её жизненного цикла и управления качеством жизни общества.*

**Но анализ психодинамик всегда субъективно обусловлен: он требует развитой личностной культуры чувств, навыка процессного мышления, знания психологии как науки об информационно-алгоритмических процессах в индивидуальной психике**

## людей, о процессах порождения ими эгрегоров и о процессах в эгрегорах и в системах эгрегоров и умения отстраниться от собственных предубеждений.

Если рассматривать личностную (индивидуальную) психику как информационно-алгоритмическую систему, особо не вдаваясь в детальность её описания, то она обладает двухуровневой структурой: сознание и бессознательные уровни.

Возможности сознания в аспекте обработки информации вне специфических состояний<sup>79</sup> (т.е. в обыденности) весьма ограничены: быстродействие 15 бит/сек<sup>80</sup>, 7 — 12 объектов (субъектов) одновременно.

Так при проекции киноленты со скоростью 15 кадров в секунду и менее, мы различаем отдельные кадры. При проекции со скоростью 16 кадров в секунду и более мы перестаём различать отдельные кадры, и быстро сменяющиеся друг друга кадры предстают перед нашим сознанием как запечатлённое непрерывное движение. Большинство людей читают со скоростью 15 символов в секунду, что тоже соответствует скорости восприятия неопределённостей 15 бит/сек (скорочтение в темпе листания книги — это другой режим работы психики и особая тема). Если мы имеем дело более, чем с 12 человеками одновременно, то мы перестаём воспринимать личности, но воспринимаем аудиторию как нечто единое или как собрание нескольких групп. Поэтому в подавляющем большинстве случаев первичные структурные подразделения больших по численности коллективов обычно не превосходят 12 человек, а если они обладают большей численностью, то в них неизбежно образуются неформальные группы численностью в пределах 12 человек, через неформальных лидеров которых надёжнее всего управлять такими структурными подразделениями (при условии, что неформальные лидеры не проводят свою политику, несовместимую с политикой вышестоящего руководства)<sup>81</sup>. Это — некоторые выражения жизненной состоятельности приведённых выше характеристик сознания в обычном для большинства людей состоянии как инструмента обработки информации.

Однако сознание (точнее — организм) может пребывать и в так называемых «изменённых состояниях», которые могут возникать как произвольно (это имеет место, если индивид владеет психофизиологическими практиками таких субкультур как йоги или шаманизм либо сам выработал и освоил такого рода навыки) либо произвольно под воздействием разного рода внешних и внутренних обстоятельств. В изменённых состояниях организма сознание включает в себя иные аспекты реальности (и возможно — порождённой иллюзорности), недоступные для большинства людей в их обычном состоянии, и этим изменённым состояниям сопутствуют и иные возможности воздействия субъекта на течение событий<sup>82</sup>.

Возможности бессознательных уровней в обработке и хранении информации многократно выше. В частности, сообщалось об исследованиях, которые показали, что бессознательные уровни психики не только воспринимают пресловутый «25-й кадр», но и успевают в темпе показа «прорисовать» те фазы движения, которые должны располагаться между двумя последовательными кадрами киноплёнки. В бессознательных уровнях психики скрыта и основная интеллектуальная мощь и вся память, на них также замкнуты и некоторые чувства человека, включая и биополевые (духовные) чувства.

---

<sup>79</sup> Большею частью вызываемых искусственно, хотя они могут возникать и произвольно, особенно в чрезвычайных ситуациях, в которых индивид, если бы он пребывал в обычном своём состоянии, оказался бы недееспособным.

<sup>80</sup> В теории информации в том виде, в каком она сложилась к настоящему времени, и которую было бы правильнее назвать *теорией кодирования и передачи смыслов*, 1 бит — количество информации, необходимое для разрешения неопределённости 0,5 на 0,5 (т.е. из ситуации есть два выхода, а для принятия решения, каким из выходов воспользоваться, требуется некоторая дополнительная информация — количество которой всегда оценивается в 1 бит).

<sup>81</sup> Если открываются управленческие вакансии, то на них следует продвигать неформальных лидеров, т.е. носителей функционально-психологического типа «единоначальник» (об этом далее в основном тексте раздела 8.4) *при условии, что их компетентность позволяет управлять деятельностью на этих должностях.*

<sup>82</sup> См. «Рассказ фронтовика о сверхвозможностях человека» (запись одной из бесед с участником Великой Отечественной войны, танкистом Владимиром Ивановичем Труниным (1924 — 2018)): <http://www.youtube.com/watch?v=pwWFRTQCS9s>.



Соответственно возможностям каждого из уровней психики наилучшее, **жизненно правильное распределение функций** между сознанием и бессознательными уровнями такое:

- **уровень сознания:**
  - осуществляет общий контроль за развитием ситуации (течением событий, изменением обстоятельств, включая и прогностику развития ситуации), состоянием организма и поведением индивида,
  - ставит задачи перед бессознательными уровнями психики и оценивает результаты их решения;
- **бессознательные уровни психики:**
  - решают поставленные с уровня сознания задачи,
  - выдают на уровень сознания сообщения о вариантах решения поставленных задач или неспособности их решить (сообщения такого рода могут быть в виде осознаваемого смысла, выраженного на языках уровня сознания, либо в виде эмоций, смысл которых изначально неизвестен, хотя потом может быть осознан);
  - ведут индивида по жизни, реализуя линию поведения, выработанную бессознательными уровнями психики (это может происходить и бесконтрольно по отношению к сознанию, хотя нормально, если осознанно-волевые действия опираются на бессознательные автоматизмы или бессознательные автоматизмы являются инструментом осуществления осознанных намерений).

**Такой режим взаимодействия сознания и бессознательных уровней психики по-русски называется «самообладание».**

Самообладание может утрачиваться в процессе взаимодействия с потоком событий по причинам: безволия, которое не позволяет пресечь генерируемый бессознательными уровнями поток действий; дефектов мировоззрения и миропонимания<sup>83</sup>, вследствие чего осознание происходящего в большей или меньшей мере оказывается неадекватным потоку событий и их смыслу; неспособности адекватно осмысливать происходящее в темпе, *опережающем течение событий*, вследствие чего возникают неожиданности, в том числе и неприятные. Поэтому:

**Самообладание — организационно-психологическая норма жизни всякого индивида, которая должна вырабатываться с детства. Чем раньше оно достигается — тем лучше, поскольку оно — основа человеческого типа строя психики (о типах строя психики далее).**

Однако самообладание может искажаться и утрачиваться под воздействием эгрегоров и бесов. Самый худший вариант взаимодействия сознания и бессознательных уровней психики — когда самообладание вообще не свойственно индивиду или в его поведении имеют место редкие и непродолжительные эпизоды самообладания. Это так называемый «эмоциональный тип личности», которого по жизни несут эмоции, эгрегоры и бесы.

**В религиозном понимании** сознание — область информационного отождествления души (вечного «Я» человека) и Мироздания, в которое послана душа и в котором она связана с организмом, являющимся частью Мироздания (сама же душа — «не от мира сего»).

**В атеистическом миропонимании** есть множество толкований термина «сознание», которые не всегда и не во всём совместимы друг с другом, а главное — *жизненно несостоятельны, поскольку проистекают из миропонимания, в котором информация и мера «не существуют» как объективные составляющие бытия Мироздания*<sup>84</sup>.

Сознание оперирует смыслами и эмоциями.

**Смыслы на уровне сознания** в подавляющем большинстве случаев выражаются в тех или иных языковых формах: средствами разговорного языка, символического языка науки, индосказательного языка образов, которые передают некий смысл, отличный от их прямого

---

<sup>83</sup> Об этом далее в Отступлении от темы 8.5.1.

<sup>84</sup> См. различные энциклопедии и толковые словари, сопоставляйте определения термина «сознание» друг с другом и соотносите их с жизнью и своею собственной практикой осознания жизни в бодрствовании, во сне, в экстраординарных ситуациях.

смысла и т.п. Понятие это — определённая взаимосвязь языковых конструкций того или иного языка, которым владеет индивид, и его образных представлений о реальности или вымышленном. Если с языковыми конструкциями не связаны определённые образы, то это пустословие. Если связи языковых конструкций и образов не определены либо неуместно (по отношению к ситуации) неоднозначны, то это — проблема, описываемая поговоркой «хоть горшком назови — только в печку не суй»: проблемность развития ситуации, описываемой этой поговоркой, состоит в том, что почти всегда найдётся кто-то, кто «не горшок», названный «горшком», сунет в «печку», что повлечёт за собой неприятности, возможно, что крупномасштабные или катастрофические. Поэтому точность словоупотребления (метрологическая состоятельность изустных речей и текстов) — одна из важнейших характеристик личностной культуры.

**Эмоции** это — отображение на уровень сознания процессов обработки информации бессознательными уровнями психики и результатов этой обработки. Соответственно при определённых навыках смысл эмоций может быть осознан. Такое понимание эмоций как плотноупакованного смысла, который сознанию в момент появления (изменения) эмоций неизвестен, при согласии с двухуровневой моделью психики как информационно-алгоритмической системы, приводит к вопросу о наилучшем варианте взаимного соответствия эмоций и осознаваемого смысла.

Ответ на этот вопрос в религиозном миропонимании прост: осознанию смысла *«Всевышний не ошибается: всё свершается наилучшим возможным образом — при тех нравах, миропонимании и этике, что свойственны людям»* — должны сопутствовать спокойные светлые жизнерадостные эмоции<sup>85</sup>.

Этот эмоционально-смысловой строй можно научиться воспроизводить и непрестанно поддерживать произвольно во взаимодействии с потоком событий<sup>86</sup> — как в бодрствовании, так и *во сне*. При этом эмоционально-смысловом строе память, чувства, интеллект, психика в целом работают наилучшим возможным образом, что ведёт к постепенному совершенствованию самой психики и разрешению проблем, унаследованных от прошлого, при ощутимом снижении статистики генерации новых проблем, вследствие чего качество жизни индивида с течением времени растёт.

#### **Внимание и воля действуют с уровня сознания.**

Внимание может быть активным в двух функционально различных видах:

- рассеянное внимание — соответствует ожиданию появления чего-либо известного или неизвестного или поиску чего-либо;
- сосредоточенное внимание — соответствует сопровождению (отслеживанию) того, что нашло рассеянное внимание.

Иносказательно говоря, рассеянное внимание функционально аналогично локатору кругового обзора, а сосредоточенное внимание функционально аналогично локатору сопровождения избранной цели.

В контексте настоящей работы под волей понимается способность индивида подчинять самого себя и течение событий осознаваемой им целесообразности.

---

<sup>85</sup> Соответственно во многих вероучениях, включая и православие, уныние трактуется как грех.

Может быть задан вопрос: *Когда «всё плохо», откуда быть «хорошим» эмоциям?* Ответ на этот вопрос прост, но опять же в религиозном миропонимании, хотя сам ответ и выработка согласия с ним требуют усилий самого индивида по освобождению от власти над ним потребительского эгоизма: *Вам предоставлена возможность сделать Мир лучше — радуйтесь Божьему доверию Вам и оправдайте его, а для этого безальтернативно необходим правильный — праведный эмоционально-смысловой строй.*

<sup>86</sup> В атеистическом миропонимании и в психологической науке, поработанной субъективизмом вследствие непризнания информации и меры объективными составляющими бытия, эмоции — непонятно, что такое, а вопрос об эмоционально-смысловом строе и его наилучшем варианте — вообще не ставится и не обсуждается. Эмоции многими воспринимаются и понимаются как данность, не подвластная человеку, соответственно, депрессия — плохо, если возникнет — лечить и профилактировать медикаментозно...; перевозбуждения избегать, если возникнет — лечить и профилактировать медикаментозно...

Нравственные стандарты (оценки ситуаций в смысле «хорошо (добро) — плохо (зло) — не определённо — в зависимости от конкретики и стечения обстоятельств») в психике индивида представляют собой функциональные аналоги операторов условного перехода в программировании, т.е. они управляют всеми информационными потоками в психике в процессе их восприятия извне, в ходе обработки, в ходе выдачи результатов их осмысления и переосмысления на уровень сознания и во внешний мир. **Нравственность — одно из проявлений меры. Она как совокупность нравственных стандартов едина и для уровня сознания, и для бессознательных уровней психики**<sup>87</sup>, т.е. объединяет оба уровня в единую систему. Однако нравственность может быть дефективной: внутренне конфликтной, тематически неполной (отсутствие и неопределённость нравственных стандартов выражаются как «безнравственность»), злонравной (извращённой).

Культура речи и реальная нравственность неразрывны: нравственность выражается в личностной культуре речи и обуславливает миропонимание как процесс задания взаимосвязей языковых конструкций и образов. Т.е. «видеоряд» осмысливается в соответствии с реальной нравственностью индивида. Пример, наиболее ярко поясняющий это положение, — фильм «Триумф воли» о съезде гитлеровской партии НСДАП, проходившем в 1934 г. в Нюрнберге, снятый по заказу А. Гитлера гением кинодокументалистики XX века Лени Рифеншталь (1902 — 2003). Во многих государствах этот фильм запрещён, поскольку расценивается как пропаганда фашизма и нацизма. Но если, не меняя видеоряда, дать ему иное название — «Апофеоз безволия», то он же станет одним из наиболее убедительных антифашистских, антинацистских фильмов, поскольку это название обнажает истинную внутреннюю суть всех фашистских режимов, их психологическую основу — безволие либо сдачу собственной воли в аренду за бесценок вышестоящим в иерархии.

**Совесьть** в религиозном понимании представляет собой врождённое религиозное чувство, *не обусловленное конфессиональной принадлежностью, т.е. богословскими и социокультурными догматами конфессий*<sup>88</sup>, вследствие чего совесть является безошибочным разграничителем Добра и Зла в конкретике их проявлений в жизни и позволяет гармонизировать взаимоотношения людей и социальных групп в мультикультурном обществе при условии, что она востребована, а не подавлена воспитанием (включая догматы вероучений и нормы светской этики).

**Стыд** выполняет ту же функцию, что и совесть. Различие в том, что совесть действует упреждающе по отношению к течению событий, а стыд — постфактум в тех случаях, когда ранее совесть была вытеснена из процесса выработки линии поведения либо когда индивид её проигнорировал<sup>89</sup>.

С памятью, чувствами и интеллектом связан творческий потенциал индивида.

В таком понимании:

**Человек состоявшийся** это — воля, реализующая творческий потенциал под властью диктатуры совести, памятью о стыде.

Если нет хотя бы чего-то одного: 1) совести и стыда, 2) воля отсутствует, подавлена или подчинена воле других субъектов, 3) творческий потенциал не востребован или подавлен, — то индивид в качестве человека не состоялся в силу разного рода объективных и субъективных причин, под воздействием которых он находился в предшествующий период жизни, начиная от *предыстории зачатия, на протяжении которой обоими родителями во многом программировалась его судьба, даже если они не понимали этого.*

---

<sup>87</sup> В частности поэтому, 25-й кадр и гипнотическое внушение не повлекут за собой программируемых ими действий индивида, если эти действия не соответствуют его нравственным стандартам.

<sup>88</sup> По разным причинам богословские и социокультурные догматы, проповедуемые исторически сложившимися конфессиями, не во всём достоверны.

<sup>89</sup> В атеистическом и в конфессионально ограниченном миропонимании совесть и стыд трактуются как личностные свойства, формируемые в процессе воспитания в соответствии с исторически сложившимися нормами культуры. Однако исторически сложившиеся культуры не всегда и не во всём выражают праведность, вследствие чего верность им подавляет совесть и стыд, в результате чего индивид может быть ритуально безупречен, но при этом фактически атеистом.

Соответственно, для тех, кто в силу разных причин не способен волевым порядком реализовывать творческий потенциал под властью диктатуры совести и утратил стыд, главная жизненная задача — научиться жить человеком в определённом выше смысле.

Ещё один порок исторически сложившихся научных школ психологии — неспособность разграничить в психике её компоненты, обусловленные биологически и социокультурно. Дело в том, что индивидуальное (т.е. без учёта воздействия эгрегоров и эгрегориальных связей индивида) информационно-алгоритмическое обеспечение жизни особи биологического вида «Человек разумный» включает в себя две компоненты:

- врождённую, биологическую, включающую в себя безусловные рефлексы и инстинктивные программы поведения;
- социокультурно обусловленную, формируемую исторически сложившейся культурой, обществом (т.е. людьми, несущими эту культуру), самим индивидом.

**Врождённая компонента** при условии отсутствия генетических дефектов и нарушений в ходе отработки генетической программы развития организма и психики единообразна у всех представителей каждого из полов.

**Социокультурно обусловленная компонента** вариативна, обусловлена культурой, в которой родился и растёт человек, и может изменяться на протяжении всей жизни как под воздействием внешних обстоятельств, так и в результате собственного творчества (сотворения себя самим индивидом) или деградации индивида. Социокультурно обусловленная компонента неоднородна и включает в себя несколько составляющих:

- Импринтинговая — формируется под воздействием новых (первых) впечатлений, для её формирования достаточно однократного воздействия обстоятельств. С врождённой компонентной у неё обще то, что она (как и врождённая) и её составляющие после того, как они сформировались, в дальнейшем практически неизменны на протяжении всей последующей жизни. После того, как в импринтинговой компоненте сформировался какой-либо навык или отношение к чему-либо (кому-либо), его очень трудно заместить каким-либо другим навыком (отношением). Но в силу того, что на разных людей воздействуют разные обстоятельства, импринтинговая составляющая у разных индивидов включает в себя разные навыки (отношения), т.е. в обществе она своеобразна у разных людей даже в один и тот же исторический период, хотя в ней есть и некоторая общая для многих людей составляющая, характерная для культурно своеобразного общества в определённую эпоху. Наиболее интенсивно импринтинговая составляющая формируется в детстве.
- «Традиционная» — включает в себя знания и навыки, воспринятые индивидом из культуры общества в готовом к употреблению виде (подчас без осознания и переосмысления им существа и форм воспринятого). С импринтинговой составляющей у неё обще то, что она тоже обладает личностным своеобразием у каждого индивида, но от импринтинговой составляющей она отличается тем, что:
  - она формируется на основе принципа «повторение — мать учения», т.е. однократного воздействия обстоятельств недостаточно для того, чтобы выработался навык (отношение) или были освоены знания, принадлежащие этой составляющей;
  - она относительно легко (в сопоставлении с импринтинговой составляющей) изменяется на протяжении жизни на основе того же принципа «повторение — мать учения» по мере доступа к новым источникам информации или под воздействием изменения культуры (примером тому — мода).

От импринтинговой составляющей традиционная компонента отличается ещё и тем, что импринтинговая включает в себя простые и малообъёмные информационно-алгоритмические модули, которых, однако, может быть очень много (примером тому — освоение родного языка, состоящего из большого количества слов и связывающих их в речи норм грамматики), а традиционная включает в себя более сложные и большеобъёмные информационно-алгоритмические модули, освоение которых на основе механизма импринтинга невозможно.

- «Новаторская» — (как в аспекте личностного развития, так и в аспекте деградации) включает в себя плоды собственного творчества индивида, выработанные им самостоятельно знания и навыки (отношение к чему-либо или кому-либо), которые в силу разных причин не были им освоены в ходе формирования традиционной составляющей (их вообще не было в культуре, ему были недоступны люди и объекты культурного достояния, с помощью или посредством которых он мог бы воспринять эти знания и навыки).

Представленное выше разделение компонент психики отчасти условно, поскольку психика — изначально целостная система, вследствие чего все вышеназванные её составляющие формируются и проявляют себя в жизни индивида во взаимодействии друг с другом (в частности что-то в традиционной компоненте может быть результатом импринтинга, а в импринтинговую компоненту могут попадать и плоды собственного творчества). Поэтому врождённая компонента во взаимодействии с социокультурно обусловленной компонентой (т.е. всеми её составляющими) образуют единый информационно-алгоритмический комплекс — личностную культуру психической в целом деятельности, включающую в себя культуру чувств, культуру воспоминаний, культуру интеллектуальной деятельности и культуру разнородного воздействия на себя самого и на внешний мир. Одна из компонент личностной культуры психической деятельности — навыки (осознанно-произвольные и бессознательные) взаимодействия с эгрегорами и собственной бесовщиной индивида.

Индивидуальное информационно-алгоритмическое обеспечение деятельности формируется в русле определённой психодинамики, в которой протекает зачатие, вынашивание, рождение и взросление индивида. Если обратиться к эгрегориально обусловленной составляющей информационно-алгоритмического обеспечения индивида, то она тоже включает в себя две компоненты:

- врождённую, обусловленную генетикой родителей, несущую «пароли» для автоматического вхождения личностной психики в родовые эгрегоры индивида (в дух его рода);
- социокультурно обусловленную, структурно соответствующую индивидуальной (в ней тоже есть импринтинговая, традиционная и новаторская составляющие), которая несёт «пароли» доступа к информационно-алгоритмическим массивам соответствующих эгрегоров и какие-то фрагменты этих массивов, локализованные в индивидуальной психике.

Но и личностная, и эгрегориально обусловленная составляющая информационно-алгоритмического обеспечения индивида в религиозном миропонимании формируются в русле predeterminedенной Богом судьбы индивида — многовариантного сценария его жизни (индивидуальной матрицы жизни, если соотноситься с концепцией триединства материи-информации-меры). Оно формируется под судьбу в соответствии с принципом, выраженным в Коране: «Мы не возлагаем на душу ничего, кроме возможного для неё».<sup>90</sup>

То же касается и бесовщины, с которой индивид может жить в симбиозе на протяжении всей жизни: какие-то бесы могут достаться ему по наследству от предков, а какие-то могут внедряться в его биополе на протяжении жизни вследствие пороков его нравственности, миропонимания и этики. **Воздействие бесов является стимулом к тому, чтобы задуматься о праведности и воплотить её в себе.**

Наряду с изложенным выше, для адекватного понимания многих внутрисоциальных процессов, необходимо пояснить некоторые вопросы, связанные с биологически обусловленной компонентой в обеих её составляющих — индивидуальной и эгрегориальной.

Биология вида «Человек разумный» такова, что комплекс инстинктивных программ женщины ориентирован на выбор отца будущих детей, обслуживание ребёнка в первые годы жизни, когда его организм и психика ещё не развиты настолько, чтобы он мог обслуживать себя самостоятельно хотя бы под опекой старших — родителей, братьев и сестёр, прочего

<sup>90</sup> Коран, сура 6, аят 152 (в переводе академика И.Ю. Крачковского).

окружения. Необходимость заботы о детях в процессе решения чисто биологической задачи воспроизводства новых поколений биологического вида снижает возможности женщины-матери в самообслуживании, и поэтому комплекс инстинктивных программ мужчины включает в себя безусловную подчинённость женщине, что является автоматически действующей психологической основой для решения задачи обеспечения всем необходимым матерей и детей в процессе воспроизводства новых поколений и для решения задачи выживаемости биологического вида в местности проживания популяции и в преемственности поколений<sup>91</sup>.

Кроме того, функции защиты потомства и репродуктивного потенциала популяции также по-разному распределены между полами и информационно-алгоритмическим обеспечением жизни особей каждого из полов:

- женщина интуитивно<sup>92</sup> должна предчувствовать опасность себе, детям и близким для того, чтобы упреждающе избежать её воздействия (поэтому, как правило, девочки — женщины обладают более эффективной интуицией и лучше умеют ею пользоваться, нежели мальчики — мужчины, хотя есть исключения среди представителей каждого из полов);
- но если женская интуиция не сработала либо в силу каких-то иных причин женщины и дети оказались под воздействием опасности, мужчины должны обеспечить выход детей и женщин из-под её воздействия, даже если сам мужчина неизбежно погибнет, обеспечивая их выход в состояние безопасности;
- последний рубеж защиты потомства — инстинктивно запрограммированная почти что всеокрушающая ярость матерей.

Такое соотношение функций полов в деле защиты потомства и репродуктивного потенциала обусловлено тем, что один самец может оплодотворить многих самок, вследствие чего репродуктивный потенциал любой популяции — это количество биологически здоровых самок в репродуктивном возрасте и тех самок, кому предстоит в будущем войти в репродуктивный возраст. Поэтому популяционно правильно в чрезвычайных ситуациях жертвовать мужчинами в целях обеспечения выживаемости в них женщин и детей, и это запрограммировано в инстинкты обоих полов. а в культуре выражается в том, что военное дело и разного рода опасные работы в подавляющем большинстве случаев — сфера деятельности мужчин и женщины в них (до наступления «эпохи феминизма») появлялись крайне редко.

Эти особенности врождённых компонент психики женщин и мужчин многое определяют в статистике психологии полов и имеют свои оболочки и продолжения в культуре всех обществ.

Кроме того, генетические программы развития организмов и становления психики мальчиков и девочек тоже различны<sup>93</sup>, и их особенности должны учитываться как в семейной жизни, так и в организации системы образования (поэтому отдельное обучение мальчиков и девочек в прошлом было нормой и это было правильно), а также должны поддерживаться образом жизни цивилизации.

Информационно-алгоритмическая многокомпонентность личностной психики порождает несколько типов строя психики в зависимости от того, какая из компонент обладает

---

<sup>91</sup> Упомянутый ранее «бабий деспотизм», проявления которого реально опасны для работы коллективов предприятий, представляет собой разнообразные злоупотребления со стороны «дам с характером» этой властью женщины над мужчиной, биологически запрограммированной через инстинкты.

<sup>92</sup> Как работает интуиция? — это вопрос, который в этой работе не рассматривается. В данном контексте значимо то, что многим людям она свойственна, а из числа тех, кому она свойственна, многие ею пользуются в жизни, хотя есть и те, кто отвергает интуитивные прозрения и это влечёт за собой неприятности вплоть до катастроф и гибели.

<sup>93</sup> В частности, ещё один фактор повышения репродуктивного потенциала популяции в условиях низкого уровня развития культуры и высокой смертности — более раннее половое созревание девочек в сопоставлении с мальчиками.

Кроме того, генетическая программа развития девочки предполагает освоение интуиции ранее освоения интеллектуальной мощи, а генетическая программа развития мальчика предполагает освоение интеллектуальной мощи ранее освоения интуиции. Но в дефективной культуре и девочки, и мальчики не реализуют свои программы полностью, поэтому взрослые женщины статистически чаще, чем мужчины «не блещут интеллектом»; а мужчины статистически чаще интуитивно слепы.



наивысшим приоритетом в случае несовместимости поведенческих программ, свойственных каждой из них *в конкретике жизненных ситуаций*:

- если в поведении особи всё и всегда подчинено инстинктам, то психика индивида структурно-алгоритмически не отличается от психики животных, это — **животный тип строя психики**;
- если конфликт между инстинктами и нормами культуры в поведении разрешается в пользу норм культуры, но индивид не в состоянии выйти за ограничения культуры, когда этого требуют жизненные обстоятельства, потому, что его творческий потенциал подавлен традиционной культурой или не может быть активизирован вследствие действия разных факторов (страха, предубеждений и т.п.), то это — **строй психики «зомби» (биоробота)**, не способного выйти из алгоритмики внедрённых в его психику программ и соответственно — из под внешнего манипулирования им со стороны тех, кто внедряет в его психику и активизирует в ней такого рода программы;
- если творческий потенциал востребован и реализуется, но это происходит в режиме вседозволенности или своекорыстной расчётливости, т.е. без контроля со стороны совести и стыда, то это — **демонический тип строя психики**, почти во всей его полноте представленный М.Ю. Лермонтовым в поэме «Демон»;
- если воля развита, творческий потенциал востребован и реализуется под властью диктатуры совести с памятью о стыде<sup>94</sup>, то это — **человечный тип строя психики**.

В праведной культуре<sup>95</sup> необратимо человеческий тип строя психики должен формироваться к началу подросткового возраста, упреждая пробуждение половых инстинктов и инстинктов стадно-стаинового поведения, неуместные проявления которых способна сдерживать только осмысленная добросовестная воля индивида; к началу юности, когда завершается формирование организма, должен достигаться необратимо человеческий тип строя психики, поддерживаемый во всех обстоятельствах: *именно по этой причине в первобытных культурах и в культурах древних цивилизаций полнота «гражданской ответственности» и «гражданских прав» — «гражданская зрелость» — наступала в возрасте, ранее полового созревания и пробуждения инстинктов, упреждая достижение телесной зрелости. И задачам достижения этой нормы к началу подросткового возраста и юности должно быть подчинено всё воспитание: в семье, в системе образования, в деятельности СМИ и сферы искусств и досуга, в контроле всех сфер жизни общества государственной властью.*

Ещё один тип строя психики люди породили сами. Дело в том, что существуют психоактивные вещества, как природные, так и искусственно созданные. Их попадание в организм изменяет физиологию и, прежде всего, — физиологию нервной деятельности и, как следствие, — работу психики как информационно-алгоритмической системы. А в ряде случаев они изменяют и анатомию: так алкоголь даже в небольших дозах, содержащихся в стакане вина или пива, выкашивает клетки мозга и печени целыми полями. При гибели клеток мозга утрачивается ранее наработанная детальность картины мира, что делает индивида в каких-то видах деятельности недееспособным потому, что он не в состоянии вести прогностику с точностью, необходимой для успеха дела. Восстановление прежней детальности картины мира после одного новогоднего фужера шампанского требует до 3 и более лет целенаправленной интеллектуальной работы.

Многие из такого рода веществ вошли в культуры обществ, и их употребление стало более или менее широко распространённым, а в ряде случаев — почти что безальтернативно

---

<sup>94</sup> В древности на Руси изустное обетование «да будет мне стыдно» принималось как самый надёжный залог при заключении договорённостей между людьми. А сейчас такое обетование не то, что не будет принято, но и многими не будет понято.

<sup>95</sup> О типологии культур см. сноску 7 в Предисловии (том 1). Поэтому здесь повторим кратко, что в праведной культуре человеческий тип строя психики достигается всеми к началу юности, творческий потенциал осваивается всеми на протяжении всей жизни и прежде всего в детстве, воля, совесть и стыд активны на протяжении всей жизни.

обязательным, воспроизводимым в преемственности поколений на основе традиций<sup>96</sup>. Так в культуре России наиболее употребительные психоактивные вещества — алкоголь, продукты сгорания табака, а в последние десятилетия — в подростковой и молодёжной среде стали распространяться иные наркотики, некоторые из которых вызывают стойкую зависимость даже в результате однократного применения.

Под воздействием такого рода психоактивных веществ нарушается генетически заложенная настройка физиологии организма, включая биополевую физиологию и физиологию чувств (сенсорной системы), нервной системы в целом. В результате в психику попадает чуждая для человека информация и не попадает жизненно необходимая, процессы обработки информации протекают ошибочно, разрушаются и извращаются нравственность, мировоззрение и миропонимание, что влечёт за собой извращения личностной психики, личностную деградацию, антисоциальное и антибиосферное поведение, ускоренную деградацию организма вплоть до биологически преждевременной (по отношению к врождённому потенциалу, заложенному в судьбу) смерти. Это всё даёт основания, чтобы тип психики, формирующийся под воздействием такого рода психоактивных веществ, охарактеризовать как *опущенный в противоестественность*<sup>97</sup>.

Он формируется на основе типов строя психики животного, зомби и демонического, поскольку при человеческом типе строя психики — *в силу положительной эмоциональной самодостаточности человека*<sup>98</sup> — нет надобности в получении психофизиологических удовольствий *гедонистического характера (удовольствий ради получения удовольствий)*.

Нечеловечные типы строя психики, характерные для взрослых, возникают как результат остановки и извращения развития организма и личностной психики в период от младенчества (если не с пренатального периода) до взрослости, причиной чего могут быть генетические дефекты, нарушения отработки генетической программы развития, дефективность (порочность) культуры<sup>99</sup> и непосредственное несправедливое воздействие родителей и других воспитателей ребёнка, прежде всего воспитателей дошкольных детских учреждений и системы обязательного образования, СМИ.

Люди могут на протяжении продолжительного времени жить при каком-то одном типе строя психики, но могут менять его как под воздействием обстоятельств (подчас не по одному разу на день), так и в результате личностного развития либо деградации. Но в любом варианте (при условии отсутствия генетических дефектов) за тип строя психики, при котором индивид действует в каждый момент времени, отвечает он сам на протяжении всей последующей жизни, поскольку последствия прошлых ошибок и злоупотреблений могут простираться в будущее далеко за сроки его жизни потому, что жизнь триединства материи, информации, меры — алгоритмична, а вклад индивида в эту алгоритмику и её реализацию (в том числе и путём воздействия на психодинамику общества) обусловлен во многом его типом строя психики и изменениями типа строя психики на протяжении жизни.

Биологическая и социокультурная компоненты психики в жизни общества выражаются в культуре, при этом культура модифицируется под воздействием статистики формирования типов строя психики взрослого населения и под воздействием распределения взрослого населения по типам строя психики, поскольку деятельность людей и её результаты (в том числе и удалённые в будущее) во многом обусловлены типами строя психики.

---

<sup>96</sup> Кроме того, применение разного рода психоактивных веществ с целью предсказуемо умышленного изменения физиологии нервной деятельности — одна из основ субкультур шаманизма во всех регионах планеты; а в XX веке — одна из технологий модификации психики и психической деятельности военных и спецслужбистов.

<sup>97</sup> Для сведения после стакана сухого вина психологи на протяжении последующих трёх недель отмечают снижение IQ на 3 — 5 пунктов. Восстановление детальности мировоззрения после бокала шампанского происходит на протяжении последующих 2,5 — 3 лет. Соответственно ежедневный или еженедельный отдых после работы с пивом либо с чем-то покрепче в режиме «культурного питания» — реальное пьянство, порождающее опущенный в противоестественность тип строя психики.

<sup>98</sup> Она — следствие навыка произвольно формировать и поддерживать наилучший эмоционально-смысловой строй.

<sup>99</sup> См. сноску 7 о типологии культур и субкультур в Предисловии.

В этологии<sup>100</sup> (раздел биологии, изучающий поведение животных) выявлена следующая закономерность: чем «слабее» от природы «вооружён» биологический вид (зубы, копыта, когти, рога, яд и т.п. это — вооружения) — тем «слабее» «врождённая мораль» его представителей. Эта закономерность в фауне выражается следующими образом:

- Представители «сильно вооружённых» от природы биологических видов (как хищных, так и травоядных) во всех внутривидовых конфликтах крайне редко калечат и убивают друг друга потому, что не наносят заведомо убийственных и калечащих ударов и укусов, которые применяются ими же во время охоты и при обороне от нападения на них представителей других биологических видов. В ходе конфликтов внутривидовой конкуренции особей в «сильно вооружённых» видах в подавляющем большинстве случаев имеют место дуэли, в которых решающую роль играют демонстрация поз устрашения и издавание устрашающих звуков, и только если это не приводит к ожидаемому результату, «дуэлянты» переходят к силовому противоборству. Это силовое противоборство — заведомо не убийственное и не калечащее участников, поскольку инстинктивные программы внутривидовой конкуренции налагают запрет на убийственные и калечащие воздействия в отношении представителей своего вида и предписывают другие способы нападения и защиты, не угрожающие жизни и не способные нанести увечья, существенно снижающие жизненный потенциал особей. Конфликт прекращается, когда побеждённая сторона покидает место конфликта или демонстрирует позу покорности. Гибель и тяжёлые травмы в таких дуэлях статистически редки, поскольку не являются целями деятельности в инстинктивных программах внутривидовой конкуренции. Этот инстинктивно запрограммированный «отказ» от убийственного и калечащего воздействия на противника во внутривидовой конкуренции этологи называют «врождённым благородством», «врождённой моралью» и оценивают эту «мораль» как «высокую». Один из аспектов этого — почти полный запрет силового воздействия самцов на самок в ходе внутривидовой конкуренции. Всё это в совокупности инстинктивные программы, направленные на повышение потенциала выживаемости своего вида.
- У «слабо вооружённых» от природы видов «врождённая мораль» крайне «слабая» или практически полностью отсутствует, т.е. во внутривидовой конкуренции особей практически всё допустимо, поскольку убить или существенно покалечить друг друга при слабой природной «вооружённости», находясь в дикой природе, они не могут. Если такое происходит, то только в силу какого-то неблагоприятного стечения обстоятельств и носит статистически редкий характер. Отсутствие или «слабость» «врождённой морали» выражается в том, что конфликт может быть не дуэлью, а травлей одной особи некой группой особей; обман — это норма, в частности демонстрация позы покорности может быть хитростью, целью которой является прервать неудачно сложившееся выяснение отношений для того, чтобы потом напасть на вышедшего из конфликта противника, когда он будет неготов к отражению атаки; демонстрация позы покорности может в каких-то случаях не остановить конфликт, а придать ему новую силу до полного унижения противника в стаде-стае или до изгнания его из стаи; поражение в конфликте одной особи может иметь следствием, что свою неудовлетворённость его результатом она сорвёт на другой, заведомо более слабой, особи, вообще не имевшей никакого отношения к первому конфликту, и в этом вторичном конфликте тоже будет проявляться «слабость» «врождённой морали», возможно, что ещё более ярко, чем в первичном конфликте; первичный конфликт может иметь следствием месть — отложенную до наступления более или менее подходящих с точки зрения «мстителя» обстоятельств, в которой тоже будет проявляться вседозволенность.

---

<sup>100</sup> См.:

- Лабас Ю.А., Седлецкий И.В. Этот безумный, безумный мир глазами зоопсихологов. / Учебное пособие для властимущих, нынешних и грядущих. Этнопсихологические очерки. 1992 г. (<http://www.etologia.narod.ru/>).
- Дольник В.Р. Непослушное дитя биосферы. Беседы о поведении человека в компании птиц, зверей и детей. — СПб: Петроглиф. 2009 г. ([https://booksafe.net/book/dolnik\\_v-neposlushnoe\\_ditya\\_biosfery-155006.html](https://booksafe.net/book/dolnik_v-neposlushnoe_ditya_biosfery-155006.html)).

Стадно-стайные обезьяны — не семейные (как гориллы), а именно стадно-стайные потому, что относятся к «слабо вооружённым» видам, вследствие чего в одиночку их представители противостоять давлению среды обитания не смогли бы, и в этом варианте соответствующий биологический вид не мог бы существовать и исчез. Противостоять давлению среды «слабо вооружённые» особи могут только коллективом, причём коллектив должен быть некоторым образом организован, т.е. в нём должны быть взаимно дополняюще распределены функции (роли) во всех типичных ситуациях взаимодействия стада-стаи со средой обитания. И соответственно вся инстинктивная алгоритмика формирования и воспроизводства иерархии особей в стаде-стае, вся алгоритмика, обслуживающая внутривидовую конкуренцию особей в этом процессе и включающая в себя «слабую» «врождённую мораль», подчинена задаче порождения наиболее эффективной (в смысле устойчивости к давлению среды обитания) стада-стаи как *поведенчески целостного* многофункционального образования.

Внутри стада-стаи работает главная биологическая закономерность, характерная для всех биологических видов: *рождаемость в любом биологическом виде избыточна по отношению к ёмкости экологической ниши, которую могут занимать его популяции, вследствие чего лишние особи подлежат уничтожению; в наиболее тяжёлых случаях перенаселения экологической ниши включаются разного рода видовые механизмы ограничения рождаемости (бесплодие, конфликты полов, гомосексуализм и т.п.)*. В конкретном случае стадно-стайных обезьян потенциально лишние — те, кто находится в низах иерархии: это самые слабые по набору параметров (здоровье, сила, настырность, хитрость); это те, кто минимально полезен для обеспечения устойчивости стада-стаи как поведенчески целостного многофункционального образования во взаимодействии со средой обитания, а также и те, кто в силу разных причин «не вписывается» в стаю, т.е. не могут выполнять в ней никаких функций.

**«Человек разумный» в аспекте исключительно биологическом — тоже стадно-стайная «слабо вооружённая» обезьяна**, чему соответствует весь набор инстинктивных программ поведения: самосохранения, стадно-стайного поведения, половые инстинкты и т.п. И соответственно, будучи биологически «слабо вооружённым» видом, «Человек разумный» несёт и весьма «слабенькую» «врождённую мораль», *доходящую до вседозволенности*<sup>101</sup>, типичную для всех стадно-стайных обезьян, а также — и весь остальной комплекс инстинктивных программ, ориентированных на воспроизводство в преимуществах поколений стада-стаи, предельно эффективной в смысле устойчивости к давлению среды обитания.

**Именно эта «обезьянья» «врождённая мораль» и является первичным генератором несправедливости во всех её разновидностях и проявлениях на протяжении всей предыстории и истории нынешней глобальной цивилизации и всякого культурно своеобразного общества. Она же является и первопричиной прочих проблем глобальной цивилизации в силу того, что нравственные стандарты управляют всеми информационными процессами в индивидуальной и в коллективной психике людей.**

Эта слабость «врождённой морали» «Человека разумного», *весьма отличной от диктатуры совести и стыда, которые для человека — тоже врождённые*, обезьяний характер этой «врождённой морали» влечёт за собой два жизненно важных следствия:

- С одной стороны, она является стимулом к тому, чтобы личность развивалась на основе отрицания по совести своими разумением и волей врождённой «обезьяньей морали» и обрела власть над инстинктами и социально обусловленными эгрегорами, чтобы личность сама творчески выработала праведную мораль, т.е. чтобы индивид состоялся как носитель человеческого типа строя психики осознанно осмысленным волевым порядком. В психике разных людей, составляющих общество, этот процесс протекает по-разному, с разной скоростью, в результате чего складывается некоторое статистическое распределение общества по типам строя психики, которое формирует эгрегориальную систему общества и

---

<sup>101</sup> Как гласит интернет-мудрость *высокоцивилизованных людей*, «приглашение к дуэльному поединку осуществляется посредством выстрела в затылок противнику, который не должен подозревать о вашем присутствии...»

свойственную ей психодинамику. Эта статистика выражает себя в изменении культуры, включая нормы этики и представления о справедливости.

- Но эта же обезьянья «врождённая мораль» является одним из факторов самоуничтожения национальных и конфессиональных культур и их носителей, а также и цивилизаций<sup>102</sup>, в случае, если общества в силу разных причин не развиваются должным образом и не выходят в человечность, а, *тупо сохраняя обезьянью «врождённую мораль»*, развивают науку и техносферу в интересах своекорыстного ненасытного потребительства или осуществления самопревознесения индивидов и корпораций в каких-то иных формах. Один из катализаторов этой самоубийственности — инстинктивные программы женщин (самок) борьбы друг с другом за лучшее место под солнцем для своего потомства, в реализацию которых вовлекаются психологически подчинённые «бабьему деспотизму» мужчины (их спутники жизни), что в культуре выражается как гонка потребления без жизненного смысла, породившая глобальный биосферно-социальный экологический кризис, и сопутствующее гонке потребления производство «экономически избыточного населения», не востребованного в качестве тружеников и не способного быть платёжеспособными потребителями в складывающихся политико-экономических обстоятельствах и подлежащего уничтожению во внутривидовой конкуренции.

Сказанное в предшествующем абзаце необходимо пояснить. Механизм самоликвидации *устойчиво-недочеловечных культур* и их носителей прост: *обезьянья «врождённая мораль» органична для «обезьян» вида «Человек разумный» в дикой природе при близком к нулю уровне развития культуры, но если она сохраняется в условиях развития цивилизации по пути научно-технического прогресса, то «обезьяна» вида «Человек разумный» перестаёт быть «слабо вооружённым» биологическим видом. Мощь техносферы, включая оружие, в этом случае — вследствие отсутствия диктатуры совести и стыда, которым **нормально** должны быть подчинены творческий потенциал и личностная воля людей (и прежде всего, — носителей власти) — употребляется представителями этого вида беззаботно и безответственно во внутривидовой конкуренции в соответствии с нормами обезьяньей «врождённой морали»<sup>103</sup>, и по достижении некоторого критического разрыва между «врождённой моралью» и мощью науки, техносферы и вооружений — неизбежно уничтожает носителей обезьяньей «врождённой морали», не воспользовавшихся открытой им возможностью стать Человеками.*

Положение усугубляется тем обстоятельством, что, развиваясь по пути научно-технического прогресса, общество, — *1) обеспечив посредством науки, техносферы и социальной организации высокий уровень личной безопасности (в сопоставлении с жизнью в дикой природе), и 2) сохранив при этом обезьянью «врождённую мораль», —* выходит из-под действия механизма естественного отбора, вследствие чего втягивается в процесс биологического вырождения, за которым следует культурная деградация, в результате чего общество так или иначе погибает.

И нынешняя глобальная цивилизация не просто подошла к этому рубежу самоуничтожения, но даже занесла ногу, чтобы его переступить. Поэтому надо остановиться и изменить направленность развития России и глобальной цивилизации.

Рассмотренная ранее тема обезьяньей «врождённой морали» (включая инстинкты стадно-стадного поведения и поведения представителей каждого из полов), о воле и совести приводит

---

<sup>102</sup> Как региональных, так и глобальных: в прошлом погибла вряд ли одна глобальная цивилизация, если судить по археологическим находкам, которые не укладываются в версию истории научного официоза.

<sup>103</sup> Так в XII веке в Европе действовал провозглашённый папой римским запрет на применение арбалетов в войнах между «христианскими государствами», поскольку арбалет расценивался тогда как «богопротивное сатанинское оружие». Их разрешалось применять только в войнах против иноверцев — мусульман, православных и прочих. Однако о том, что в войнах нарушались заповеди «не убий» и «не возжелай имущества ближнего своего», — об этом не вспоминали...

Но что такое арбалет в сопоставлении с прогрессирующе нарастающим поражающую мощь оружием наших дней? — игрушка, хотя и опасная, но не оружие поля боя, вызывающее ужас у противника, хотя спецназ в каких-то случаях и ныне может употреблять арбалеты, если требует обеспечить тишину и прочие факторы незаметности выстрела...

к вопросу о взаимоотношениях двух информационно-алгоритмических подсистем в жизни человеческого общества: комплекса инстинктов и культуры, рассматриваемых как две взаимодействующие подсистемы объемлющей их системы информационно-алгоритмического обеспечения жизни цивилизации людей.

Культура — это вся информация и алгоритмика, передаваемая в готовом к употреблению виде от поколения к поколению помимо генетического механизма биологического вида. Человек — не единственный вид, несущий культуру при понимании этого термина в указанном смысле. Личностная культура — та часть культуры общества (человечества), которую освоил индивид, плюс его собственные наработки.

Наличие культуры у биологического вида «Человек разумный» — генетически предопределённое видовое свойство. Культура возникает как вариативная информационно-алгоритмическая надстройка над безусловными рефлексам и инстинктивными программами поведения, позволяющая популяциям и индивидам взаимодействовать со средой обитания с меньшим ущербом, нежели это было бы на основе исключительно инстинктов и собственного жизненного опыта (как это имеет место, например, у крокодилов). Наличие культуры повышает потенциал выживаемости вида, и культура всегда — порождение интеллекта.

Культура включает в себя две составляющие:

1. Оболочки<sup>104</sup> и продолжения<sup>105</sup> безусловных рефлексов и инстинктивных программ поведения;
2. А также — дополнения к врождённой составляющей и её оболочкам и продолжениям, ориентированные на решение задач, которые можно охарактеризовать словами «поиски и реализация смысла жизни»<sup>106</sup> индивида, семьи, культурно своеобразного общества, человечества в целом, а также ориентированные на решение задач социокультурного и бытового характера.

Если исходить из того, что человек состоявшийся — это воля, подчинившая себя диктатуре совести, то вторая составляющая культуры (т.е. всё, связанное со смыслом жизни), развиваемая под властью диктатуры совести, это и есть то, что в будущем должно стать культурой человечности. По отношению к ней, первая составляющая — необходимая основа (базовый, нулевой уровень), которая в жизни не должна подавлять и подчинять себе вторую составляющую. Однако в жизни современной глобальной цивилизации имеет место извращение порядка следования приоритетов обеих составляющих, вследствие чего вторая составляющая подчинена первой либо вообще не затрагивает множество людей<sup>107</sup>.

Исторически сложившаяся культура современных обществ представляет собой многослойную и многоликую совокупность культурных оболочек и продолжений инстинктивных программ поведения стадно-стадной обезьяны вида «Человек разумный». На эту совокупность, являющуюся аналогом операционных систем компьютеров, дополнительно «навешены» разного рода прикладные программы, необходимые для функционирования индивидов и коллективов в технократической цивилизации, которые реально подчинены в

---

<sup>104</sup> Примером оболочки инстинктивных программ поведения является этикет, включающий в себя свод сложившихся в культуре правил, в которых выражаются инстинктивные программы подчинения индивиду, обладающему более высоким статусом в стае-стаде, в роду-клане, в том числе и с учётом половых и возрастных различий особей.

<sup>105</sup> К продолжениям инстинктивных программ можно отнести культ моды и индустрию создания компьютерных игр с порнографическими сюжетами и некоторое количество игр «стрелялок — крушилок», в которых свой персональный стадно-стадный статус «поднимают» те, кто не способен поднять его в реальности, заслужив уважение людей по делу.

<sup>106</sup> Не связанного с психофизиологическим удовлетворением себя в русле действия инстинктивных программ, их оболочек и продолжений.

<sup>107</sup> См. статью «Обезьяний бизнес». Оригинальный текст на английском: [http://www.nytimes.com/2005/06/05/magazine/05FREAK.html?pagewanted=all&\\_r=3&](http://www.nytimes.com/2005/06/05/magazine/05FREAK.html?pagewanted=all&_r=3&); либо: <http://freakonomics.com/2005/06/05/freakonomics-in-the-times-magazine-monkey-business/>.

Пересказ на русском существует в нескольких вариантах: «“Экономическая обезьяна” похожа на “экономического человека”» (<http://elementy.ru/news/25731>); «Деньги, обезьяны и... Интереснейший эксперимент» ([http://www.darchik.ru/mobile\\_soft/1489-dengi-obezyany-i-prostitutciya-interesnejshij-yeksperiment.html](http://www.darchik.ru/mobile_soft/1489-dengi-obezyany-i-prostitutciya-interesnejshij-yeksperiment.html)); «Деньги, обезьяны и... проституция» (<http://a-sviryaev.livejournal.com/27037.html>).



алгоритмике индивидуальной и коллективной психики врождённой составляющей и её культурным оболочкам и продолжениям.

- Такое положение дел, когда культура — прежде всего совокупность оболочек и продолжений инстинктов и безусловных рефлексов — противоестественно для общества людей.
- Нормальное положение дел иное: культура — выражение диктатуры совести, основа реализации *творческой воли человека, обслуживанию которой на основе всех шести групп объективных закономерностей, которым подчинена жизнь людей*<sup>108</sup>, должен быть подчинён весь врождённый инстинктивно-рефлекторный информационно-алгоритмический комплекс и, соответственно, его культурные оболочки и продолжения.

Построение такой культуры изменит статус вида «Человек разумный» в биосфере Земли в том смысле, что выведет его из-под действия ряда общебиосферных закономерностей: в частности из-под действия закономерности избыточного размножения, согласно которой рождаемость во всех видах избыточна по отношению к ёмкости экологической ниши, вследствие чего наиболее слабые и болезненные особи, а также особи-неудачники уничтожаются в ходе естественного отбора или вытесняются из ареала обитания. Изменит эта культура и качество жизни глобальной цивилизации, обеспечив лад биосферы и цивилизации, внутрисоциальный лад.

Решение этой задачи требует управления психодинамикой общества, т.е. требует навыков осмысленно-произвольного вхождения личности в эгрегоры и управления ими. Индивидуальная психика каждого человека всегда находится во взаимодействии с некоторым набором эгрегоров и переключается между ними (в большинстве случаев непроизвольно) в результате изменения обстоятельств, характера деятельности, эмоционально-смыслового строя, типа строя психики. Но личность может переключаться между эгрегорами произвольно, и кроме того при определённых навыках может порождать в обществе процессы формирования новых эгрегоров, реализующих предсказуемо запрограммированную психодинамику.

Для замыкания психики личности на определённый эгрегор при наличии биополевой энергетической совместимости (поля, частоты, поляризация) с ним необходимо как минимум одно из трёх:

- действующие нравственные стандарты личности, фактически управляющие обработкой информации в психике индивида, должны быть идентичны нравственным стандартам, свойственным алгоритмике эгрегора (чем больше таких идентичных нравственных стандартов в паре «личность — эгрегор», и чем они более высокоприоритетны<sup>109</sup>, тем более глубокие связи личности с эгрегорами);
- индивид является носителем алгоритмики либо каких-то фрагментов тех или иных алгоритмов, характерных для эгрегора;
- индивид является носителем информации, характерной для эгрегора.

Для замыкания психики индивида на эгрегор *при обеспечении энергетической совместимости с ним* достаточно одного из вышеперечисленных факторов; наличие двух других факторов не является обязательным.

Замыкание психики личности на эгрегор может происходить как через бессознательные уровни психики, так и на обоих уровнях: отчасти через уровень сознания, а отчасти — через бессознательные уровни психики. При этом нравственные стандарты личности, единые для уровня сознания и бессознательных уровней психики, наряду с типом строя психики в соответствующий момент времени, определяют характер взаимодействия индивида и эгрегора. В связи с этим необходимо пояснить два аспекта:

**ПЕРВЫЙ.** Замыкание на эгрегор исключительно через нравственные стандарты при отсутствии в психике личности алгоритмики и информации, характерных для эгрегора.

<sup>108</sup> См. Отступление от темы 3.1, том 1.

<sup>109</sup> Нравственные стандарты в психике человека неравнозначны друг другу, а иерархически упорядочены по значимости.

В этом случае идентичность нравственных стандартов личности и эгрегора играет роль своего рода «пароля» для получения доступа к информационно-алгоритмическим (и возможно, энергетическим) ресурсам эгрегора. Если «пароль» признан, то отсутствующие в психике личности информационно-алгоритмические ресурсы будут «загружены» в неё из эгрегора в течение некоторого времени — в соответствующих обстоятельствах, возможно, сформированных вокруг индивида этим же эгрегором.

**ВТОРОЙ.** При несовпадении нравственных стандартов личности со стандартами, характерными для эгрегора, замыкание психики индивида на эгрегор возможно посредством одного из двух других факторов по отдельности либо обоих вместе — наличия в психике информации или алгоритмики, характерной для эгрегора. В этом случае индивид, входя в эгрегор, тем не менее не может вписаться в его алгоритмику.

Однако характерные для эгрегора нравственные стандарты, в психике индивида при этом всё же могут наличествовать, но не в качестве фактически действующих нравственных стандартов личности, а в качестве компоненты её информационного обеспечения — информации для сведения (дескать «бывают или могут быть субъекты и с такими нравственными стандартами, хотя это и не моя нравственность»).

Совокупность эгрегоров, с которыми личность связана постоянно и с которыми она может быть связана временно, можно разделить на три группы:

- В первую входят биосферно-биоценозные эгрегоры, с которыми индивид связан и информационно-алгоритмически, и энергетически просто в силу своей принадлежности к биологическому виду «Человек разумный» и более или менее продолжительного проживания в определённом месте. О какой-либо специфической нравственности в отношении них говорить вряд ли уместно, хотя какие-то извращения нравов под воздействием социально обусловленных факторов могут быть такими, что биосферно-биоценозные эгрегоры отвергнут субъекта как «нежить», вследствие чего он станет жертвой их «иммунной системы».

С биосферно-биоценозными эгрегорами индивид связан на протяжении всей своей жизни, хотя биоценозная составляющая может изменяться на протяжении его жизни как вследствие изменения самих биоценозов, так и вследствие перемещения индивида из одного биоценоза в другой на сроки, продолжительность которых позволяет войти в эгрегоры биоценозов по месту пребывания. Конечно, корневой эгрегор этой группы — биосферно-биоценозный эгрегор так называемой «малой родины» — места беременности мамы, собственного рождения и раннего детства.

- Во вторую группу входят культурно обусловленные эгрегоры, которые можно разделить на две подгруппы:
  - социально-статусные, взаимодействие с которыми носит продолжительный характер в том смысле, что протекает на протяжении многих дней, месяцев, лет, десятилетий (таковы, в частности, этнические эгрегоры, эгрегоры религиозных конфессий, а также профессионально-корпоративные эгрегоры, эгрегоры коллектива предприятия, на котором работает человек, и иные эгрегоры субкультурно своеобразных социальных групп, включая и эгрегоры носителей определённых типов строя психики и их специфических вариантов),
  - текущие переменные, в которые индивид включается в домашнем быту и на работе по мере перехода от одного вида деятельности к другому (сел за руль — включился в водительский эгрегор; оставил машину на стоянке и поехал общественным транспортом — включился в эгрегор функционирования общественного транспорта и т.п.).
- В третью группу входят родовые эгрегоры, представляющие собой связующий элемент между биосферно-биоценозными и культурно обусловленными эгрегорами.

Для них характерно то, что в своей основе они биологические, поскольку принадлежность к роду-племени программируется при зачатии генетическим механизмом биологического вида и запечатлевается в геноме индивида пожизненно. Но при этом они несут и некоторую культурно обусловленную составляющую (нравственные стандарты, алгоритмику, информацию), на основе освоения которой в родовой эгрегор могут включаться биологически чуждые ему индивиды (прежде всего — фактические супруги

— жёны либо мужья, в большинстве случаев являющиеся представителями других родовых эгрегоров, а также — приёмные дети, близкие друзья и т.п., а кроме того — *самое потенциально опасное* — любовники и любовницы при распутном образе жизни). Однако возможны и эффекты обратного действия — когда родовой эгрегор отторгает биологически принадлежащих к нему людей в случае, если они становятся носителями каких-то неприемлемых для родового эгрегора нравственности, информации и алгоритмики.

Во всяком эгрегоре индивид обладает определённым «эгрегориальным статусом», который может меняться на протяжении времени, а в разных эгрегорах статус одного и того же индивида может быть тоже разным. Основные возможные статусы индивида в эгрегорах:

- «дойная корова» — индивид только подпитывает эгрегор своей энергетикой (это в подавляющем большинстве случаев не идёт ему на пользу) либо является для эгрегора источником каких-то иных ресурсов — информации, алгоритмики, каналов информационного обмена и т.п.;
- «исполнительный элемент» — индивид вписывается в алгоритмику эгрегора и играет в ней определённые не управленческие (по отношению к эгрегору) функции (это происходит большей частью бессознательно);
- оператор, «эгрегориальный менеджер» — индивид способен управлять эгрегором на основе информационно-алгоритмического наполнения эгрегора, однако не изменяя его (это может быть как осознанным, так и бессознательным);
- «программист» — способен изменять информационно-алгоритмическое наполнение эгрегора (это требует некоторой осознанной осмысленности целеполагания и действий, хотя отчасти может осуществляться и на основе бессознательной активности).

Три первых статуса характеризуются тем, что индивид — своего рода пленник эгрегора (конечно, если он не входит в какой-либо ещё эгрегор, иерархически высший по отношению к первому, обладая в нём каким-то иным статусом), его мировосприятие, осмысление жизни, воля некоторым образом так или иначе искажаются эгрегориальной алгоритмикой: именно вследствие искажения его психической деятельности под воздействием эгрегориальной алгоритмики индивид в большей или меньшей мере не свободен ни в выборе информации, ни в её осмыслении, ни выработке линии поведения и в проведении её в жизнь.

«Программист» может быть тоже пленником эгрегора, но может быть и независим от того эгрегора, по отношению к которому он является «программистом».

Одна из основ того явления, которое было выше названо «эгрегориальным статусом», это — соотношение личностной воли и эгрегориальной алгоритмики. Вариантов такого рода соотношений несколько:

- Воля индивида либо не развита, либо в процессе взаимодействия с определённым эгрегором в силу каких-то причин подавлена или не связана с процессом взаимодействия с этим эгрегором. В этом случае индивид — зомби-ретранслятор эгрегориальной алгоритмики, а информационно-алгоритмическая граница между личностью и эгрегором отсутствует: «личность» — один из «ликов» эгрегора.
- Воля индивида — продолжение эгрегориальной алгоритмики, адаптирующая её к конкретике ситуации. В этом случае индивид «едет» на эгрегориальной алгоритмике, информационно-алгоритмическая разграничение личности и эгрегора функционально аналогично административной границе в пределах одного и того же государства и легко переносима в зависимости от потребностей текущего управления.
- Воля индивида в конфликте с эгрегориальной алгоритмикой, но индивид не способен выйти из неё. Это один из тех случаев, когда ситуация может характеризоваться словами «не везёт»: эгрегор не «везёт» индивида по жизни. Информационно-алгоритмическое разграничение личности и эгрегора в этом варианте носит неопределённый характер и подобно борьбе двух государств за перенос линии границы в формах, начиная от поочередного вкапывания своих и выкорчёвывания чужих пограничных столбов на «спорных территориях» и кончая открытой войной.

- Эгрегориальная алгоритмика — продолжение воли индивида, т.е. эгрегор — инструмент осуществления его воли. Это возможно при статусе «эгрегориального лидера», а также и при статусе «программиста», хотя, как было отмечено выше, каждый статус обладает своей спецификой. При статусе «эгрегориального лидера» информационно-алгоритмическое разграничение личности и эгрегора не определённо, т.е. его нет, но нет и конфликта по поводу разграничения; при статусе «программиста» информационно-алгоритмическое разграничение личности и эгрегора может быть и определённым, и неопределённым, но так же может быть алгоритмический конфликт по поводу определённости разграничения и по иным поводам.
- Свобода воли достигается только при человеческом типе строя психики, во всех остальных случаях свободы воли нет, хотя есть свобода выбора и некие обстоятельства, преодоление которых в соответствии со сделанным выбором требует силы воли. Достижение качества свободы воли не требует приложения силы воли, поскольку в этом случае воля направляет всю мощь некой эгрегориальной системы в желательном для обладателя воли направлении.

При этом носитель человеческого типа строя психики, если он при этом несёт соответствующие знания и навыки, может произвольно входить в любые социокультурно обусловленные эгрегоры, не становясь пленником ни одного из них, обретая в них статус эгрегориального лидера или программиста.

Что касается энергетического обмена личности и эгрегора, то он качественно отличается от процессов подключения потребителей к источнику постоянного или переменного тока тем, что энергетические потоки в энергетическом обмене личности и эгрегора промодулированы<sup>110</sup> (отформатированы) информацией и алгоритмикой, обеспечивающими взаимосвязи личности и эгрегора. Иными словами, потоки энергообмена личности и эгрегора весьма отличаются от стандартов подачи и потребления постоянного и переменного тока в технике, от энергетического «белого шума», поскольку «отформатированы» системами кодирования информации и алгоритмикой её пересылки и обработки, которые свойственны индивиду и эгрегору.

Вследствие информационно-алгоритмического «форматирования» энергопотоков в энергетическом обмене личности и эгрегоров:

- энергия, получаемая индивидом из чуждого для личности эгрегора, — своего рода питание от «батарейки не той системы»;
- то же касается и «вливания» в эгрегор энергии кем-либо из чуждых ему индивидов.

Автоматически-самопроизвольное осуществление и того, и другого в жизни маловероятно, именно вследствие «форматирования» энергопотоков, которое порождает взаимную разобщённость по-разному «отформатированных» энергопотоков.

Однако и то, и другое осуществимо целенаправленно, если удаётся преодолеть исходную взаиморазобщённость «форматов» энергообмена. В случае целенаправленного преодоления исходной взаиморазобщённости «форматов» энергообмена такое вливание чуждой инакоотформатированной энергии способно что-то разрушить в приёмнике либо преобразить его: это касается всякого приёмника, будь приёмник — эгрегор либо индивид.

Осознание индивидом связи с тем или иным определённым эгрегором представляет собой прежде всего прочего осознание своеобразия информационного и алгоритмического наполнения этого эгрегора, а также и характерных для эгрегора нравственных стандартов.

<sup>110</sup> В данном случае под модуляцией понимается обусловленность параметров высокочастотного колебательного процесса (амплитуды, частоты и т.п.) амплитудно-частотными характеристиками низкочастотного колебательного процесса. Пример амплитудной модуляции — звуковое радиовещание (АМ), основанное на том, что изменение амплитуды радиосигнала на несущей частоте (частоте радиовещания) повторяет частотные и мощностные изменения передаваемого звука. В советские времена реализация этого принципа в радиотехнике изучалась в школьном курсе физики.

Кроме того, надо понимать, что хотя эгрегоры могут существовать в преемственности многих поколений людей<sup>111</sup>, что по своим информационно-алгоритмическим и энергетическим ресурсам они могут многократно превосходить всякого индивида, тем не менее эгрегоры (речь идёт о культурно обусловленных эгрегорах) — порождения людей: эгрегоры — вне зависимости от характера их порождения — не обладают собственной волей, вследствие чего попытки общаться с *эгрегором в целом* как с некой «сверхличностью», обладающей своей нравственностью, этикой, осмысленностью, волей, однако не воплощённой в вещественном теле, аналогичны попыткам общения с магнитофоном на принципах межличностного общения. Однако в силу того, что эгрегоры несут алгоритмику, обладающую определённой целесообразностью и своеобразием достижения целей, у индивида может возникнуть иллюзия субъектности эгрегора.

Поэтому при анализе и осуществлении любых взаимоотношений личностей необходимо понимать и чувствовать следующее. Процессы обмена информации протекают не между обособленными психиками личностей, а между личностными психиками, включающими в себя уровень сознания и бессознательные уровни, а также между эгрегорами, на которые в процессе информационно-алгоритмического обмена замкнуты психики всех участников (замыкание на различные эгрегоры может быть различным: на уровне сознания, на бессознательных уровнях психики и на том и на других. И потому результаты информационно-алгоритмического обмена обусловлены характером взаимодействия личностных психик с соответствующими эгрегорами (эгрегориальными статусами), типом строя психики участников, их самообладанием либо его потерей (в ранее определённом смысле взаимодействия уровня психики сознания и бессознательными уровнями психики). Т.е. если общаются двое, то их взаимодействие может быть описано таблицей 8.4.1-1:

**Таблица 8.4.1-1.**

**Источники и адресаты информационно-алгоритмических потоков при общении двух субъектов**

| <b>Сознание субъекта «А»</b>                | <b>Сознание субъекта «Б»</b>                |
|---|---|
| Бессознательные уровни психики субъекта «А» | Бессознательные уровни психики субъекта «Б» |
| Эгрегориальная система субъекта «А»         | Эгрегориальная система субъекта «Б»         |

В общем случае из каждой ячейки таблицы 8.4.1-1 во все другие ячейки исходят информационно-алгоритмические потоки. Соответственно совокупность информационно-алгоритмических потоков, исходящих из всех ячеек таблицы, предстаёт как система информационно-алгоритмических потоков двусторонней направленности, которые связывают все ячейки таблицы друг с другом.

Но в конкретике общения, т.е. в частных случаях, какие-то потоки могут отсутствовать. Кроме того, разные потоки могут обладать разной приоритетностью в алгоритмике психики каждого участника общения. Вследствие этого могут возникать ситуации, когда Вы думаете, что общаетесь с другим человеком, а в действительности доступ информации к его сознанию заблокирован его бессознательными уровнями психики или эгрегорами, с которыми он взаимодействует, и его воля подавлена алгоритмикой бессознательных уровней психики и эгрегоров, с которыми он взаимодействует, вследствие чего «его ответы» — выражение его бессознательного или ретрансляция им чего-то эгрегориального, о чём он может даже не подозревать.

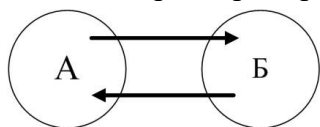
С другой стороны, тому потоку информации, который Вы осознанно пытаетесь адресовать сознанию собеседника, могут сопутствовать информационные потоки, порождаемые Вашими же бессознательными уровнями психики, и информационные потоки, идущие из эгрегоров, с

<sup>111</sup> В этом случае индивиды по своему положению в эгрегоре аналогичны клеткам организма: организм существует, а клетки в нём обновляются, сменяя друг друга.

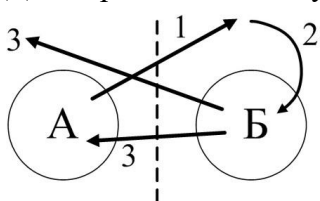
которыми Вы связаны. И эти потоки могут быть не согласованными с теми, которые Вы осознанно пытаетесь адресовать уровню сознания Вашего собеседника. Плюс к этому не надо забывать и о воздействии «N+1»-й и последующих алгоритмик, которые порождаются «N» участниками эгрегоров.

Общее количество вариантов информационно-алгоритмического обмена, представленных в форме таблицы 8.4.1-1 при общении двух лиц составляет  $127 \times 127 = 16\,129$ . Поэтому запоминать и именовать каждый из них — бесполезное занятие, если соотноситься с возможностями обычного сознания в обработке информации. Но понимать и чувствовать в жизни, как происходит общение (т.е. какие информационно-алгоритмические потоки есть в действительности), всё же необходимо. И таблица 8.4.1-1 в совокупности с тем, что было сказано ранее о личностно-эгрегориальном взаимодействии, позволяет понять алгоритмику порождения разлада психодинамики, а также позволяет понять пути и способы устранения разлада в конкретике действия соответствующей психодинамики.

Рассмотрим пример общения двух индивидов.



На схеме слева «А» и «Б» сознания индивидов, а стрелочками обозначены информационные потоки, которые, как многие думают, и представляют информационный обмен в его полноте в процессе общения индивидов. И соответственно в эту схему отображаются все описания общения кого-либо с кем-либо типа: «Я сказал ему: "...", а он мне в ответ: "...»». Для определённости будем полагать, что это описание беседы с «Б», данное «А».

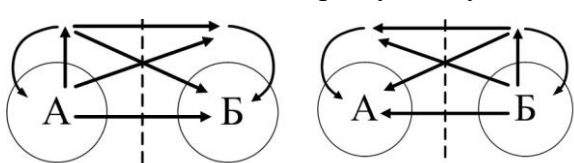


Однако эта схема и приведённый выше пример описания общения могут быть очень далеки от того, что происходило в действительности. В действительности всё могло происходить совершенно иначе, например, так, как показано на рисунке слева.

На нём «А» и «Б» по-прежнему сознания индивидов. Вертикальная пунктирная линия обозначает разграничение бессознательных уровней психики, включая и эгрегоры, с которыми связана каждая из сторон. Но поскольку какие-то эгрегоры могут быть для них общими, то граница обозначена пунктирной (проницаемой) линией, а не сплошной (непроницаемой). Номера при стрелках, обозначающих информационные потоки, соответствуют очередности их возникновения в процессе общения. То есть реально «А», обращаясь к «Б», сказал (или иначе передал) что-то, что прошло мимо сознания «Б», но ушло в эгрегоры «Б» и в его бессознательные уровни психики — поток № 1. Эгрегоры «Б» под воздействием этого потока информации возбудились и выдали какую-то информацию в сознание «Б» — поток № 2. Реагируя на поток № 2, «Б» даёт свой ответ «А», который доходит до сознания «А», а также уходит и в бессознательные уровни психики, и в эгрегоры «А» — потоки № 3. И это качественно отличается от описания, данного «А»: «Я сказал ему: "...", а он мне в ответ: "...»? — поскольку поток № 1 до сознания «Б» не дошёл, а полученный «А» якобы в ответ на поток № 1 поток № 3 — вовсе не осознанный ответ «Б» на выданный «А» информационный поток № 1. И что расскажет «Б» об этом общении — вопрос особый.

О такого рода ситуациях можно сказать иными словами: *Общение было, а диалога, смысл обмена мнениями в котором адекватно доходит до сознания как «А», так и «Б», — не было.*

И описанное выше расхождение того, что происходило в действительности, и того, как это представилось «А» и как то же самое представилось «Б», способно породить разлад в психодинамике, в которой участвуют они оба наряду с другими людьми.



Информационная активность «А»

Ответная активность «Б»

Рис. 8.4.1-1. Структура информационных потоков при полноценном общении двух индивидов.

Наиболее полный и адекватный обмен информацией в диалоге обеспечивает вариант информационных потоков прямого и ответного (аналогичного по структуре потоков) информационных воздействий, показанных на рисунке 8.4.1-1, при условии, что и в прямом, и в ответном информационном воздействиях все потоки (включая и невербальные) взаимно дополняют друг друга и между ними (в системе

подачи информации каждой стороной) нет антагонизмов смысла. Соответственно отсутствие любого из каналов, несущих все показанные информационные потоки в общении или нарушение в их системе потоков принципа взаимно дополняющего единства смысла делает общение всё более и более неадекватным и бедным. Такая культура общения — основа для выявления и преодоления разлада психодинамики.

Если же разлада психодинамики нет изначально либо люди смогли его преодолеть (это делается всегда осмысленно волевыми усилиями самих участников), и коллективная деятельность опирается на объективные закономерности всех шести групп, которым подчинена жизнь людей, то возникает особый тип эгрегориально-личностного взаимодействия их всех — соборность.

**Соборность** характеризуется тем, что осмысленно-волевая и бессознательная деятельность каждого участника дополняет деятельность всех других участников соборности и дополняется их деятельностью, не подавляя свободы никого из них, обеспечивая внутренний лад во взаимоотношениях участников (т.е. отсутствие разного рода нестыковок алгоритмик и информации, и тем более — целенаправленно созданных и управляемых конфликтов). В основе этого лежит ранее названный принцип человечности: *творческий потенциал всех и каждого реализуется волевым порядком под властью диктатуры совести.*

**Диктатура совести — самое мощное средство защиты индивида от эгрегориальной и бесовской одержимости.**

Это обусловлено тем, что совесть, будучи врождённым религиозным чувством, напрямую соединяя человека с Богом, обладает наивысшим приоритетом во всех информационных процессах. И потому никакие внешние силы (эгрегоры или бесы) не в состоянии её заглушить или удалить из психики человека. Если индивид всё же бессовестный, то это он сделал сам некогда в прошлом осознанно или же бессознательно в каких-то обстоятельствах его жизни. В таком случае ему необходимо найти свою совесть в себе самом. И после этого конфликты мнений внутренних голосов в его психике осознанно волевым порядком разрешать в пользу совести.

Но и это не предел. Далее необходимо при помощи совести и интеллекта докопаться до тех нравственных стандартов (либо до их отсутствия), согласуясь с которыми, бесы соединяются с полевой системой его организма, и перепрограммировать свою нравственность так, чтобы очиститься от бесовщины.

**Соборность** — это то, к реализации чего следует стремиться на всех уровнях социальной организации, начиная от уровня каждой семьи, круга друзей и знакомых, коллектива любого предприятия, культурно своеобразного общества до человечества в целом. Это качество психодинамики достигается вследствие работы всех и каждого, прежде всего, над собой, в направлении обретения необратимо человеческого типа строя психики и соответствующего ему самообладания, мировоззрения, миропонимания, этики, чтобы помочь в выработке всего этого другим.

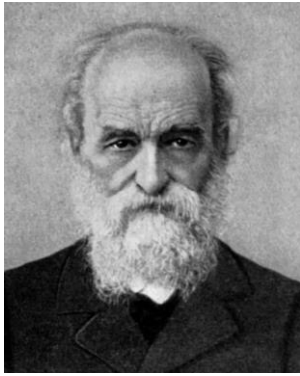
Поэтому **найдите свою совесть и живите под властью её диктатуры.**

Далее продолжение основного текста.

\* \* \*

Изложенное в Отступлении от темы 8.4.1 поддаётся осознанному восприятию как в собственном поведении, так и в поведении других людей. Поэтому в задачах управления персоналом оно позволяет видеть дефекты разного рода тестов и методик интерпретации результатов тестов, а также — позволяет службам управления персоналом разрабатывать собственные тесты применительно к конкретике имеющихся проблем и задач каждого предприятия, не впадая при этом в зависимость от профессиональных «тестеров» типа коммивояжёров-распространителей системы Майерс — Бриггс и прочих, которые не знают ни реальной психологии людей и коллективов, ни организационно-технологической специфики деятельности предприятий, у которых они вымогают оплату за предоставление им своих псевдоуслуг.





Изложенное в Отступлении от темы 8.4.1 также позволяет понять внутреннюю (информационно-алгоритмическую) суть типологии личностей, выявленной Петром Францевичем Лесгафтом (1837 — 1909, на фото слева) ещё в конце XIX века в среде детей, приходящих в школу из семей различных типов. Однако, эта типология<sup>112</sup>, не востребована ни педагогикой (системой дошкольного воспитания и системой образования), ни сферой управления на протяжении уже более столетия потому, что её умышленно предали забвению, поскольку *она нелицеприятно характеризует многих представителей государственной власти и управленческого корпуса предприятий и иных организаций* на протяжении всего времени её существования. Но из всего, имеющегося в культуре к настоящему времени в открытом доступе<sup>113</sup>, именно типология П.Ф. Лесгафта наиболее адекватна задачам управления персоналом в процессе выработки слаженного коллектива.

Хотя она выявлена на основе осмысления поведения школьников, прежде всего младших классов, но она же многое объясняет и в поведении взрослых, поскольку школа не столько целенаправленно формирует информационно-алгоритмическую структуру психики пришедших в неё детей, исправляя недоработки и пороки воспитания в семье, сколько грузит в психику детей разного рода выраженные в лексике и символах знания, не обучая связывать их с жизнью.

В книге «Семейное воспитание ребёнка и его значение» (первая публикация в 1901 г.), рассматривая процесс развития личности, П.Ф. Лесгафт пишет следующее.

«Соответственно постепенному и последовательному ходу развития умственных способностей у ребёнка нормального типа можно бы различать при его развитии следующие периоды:

- 1) *Хаотический* период, в котором находится новорожденный ребенок.
- 2) *Рефлекторно-опытный*, продолжающийся главным образом до появления речи, следовательно, приблизительно до начала второго года после появления ребенка на свет.
- 3) *Подражательно-реальный* — до школьного периода (копирование и повторение без осмысления и переосмысления: — ВП СССР).
- 4) *Подражательно-идейный* — школьный период до 20-летнего возраста (копирование и повторение с осмыслением, но без переосмысления: — ВП СССР).
- 5) *Критико-творческий* период, к которому, собственно, должен принадлежать взрослый, зрелый возраст с различными подразделениями (освоение чужих навыков и знаний с осмыслением и переосмыслением и выработка новых знаний и навыков на основе культурных достижений прошлого и с нуля: — ВП СССР).

Эти периоды при выяснении идеального, нормального типа ребенка будут прослежены только до школьного периода. Прежде же всего посмотрим, в каком виде ребенок является в школу и какая связь существует между его прежней семейной жизнью и тем типом, к которому его можно отнести, наблюдая его при появлении в школе.

Самые характерные из замеченных типов следующие:

- 1) Тип лицемерный.
- 2) Тип честолюбивый.
- 3) Тип добродушный.
- 4) Тип забитый — мягкий.

<sup>112</sup> Как, в прочем, и наследие П.Ф. Лесгафта в целом, наследие К.Д. Ушинского (1824 — 1870), А.С. Макаренко (1888 — 1939) не востребовано педагогической субкультурой СССР и постсоветской России.

<sup>113</sup> Т.е. у спецслужб и вооружённых сил разных государств могут быть свои версии психологической науки и типологий личности, доступ к которым ограничен грифами секретности.

Кроме того, свои версии психологической науки могут быть в разного рода эзотерических субкультурах, и в этом случае остальному обществу будут предлагаться заведомо неадекватные версии психологии: таково взаимодействие эзотерических и экзотерических субкультур в толпо-«элитарных» социальных системах.

5) Тип забитый — злостный.

6) Тип угнетённый»<sup>114</sup>.

Все названные выше типы характеров приходящих в школу детей П.Ф. Лесгафт расценивал как результат неудовлетворительного, несправедливого воспитания ребёнка в семье, т.е. как нарушения<sup>115</sup> нормального течения процесса личностного развития как в аспекте развития организма, так и в аспекте развития психики как информационно-алгоритмической системы. *Всё это — последствия разного рода сбоев в работе **интерактивной генетической программы развития организма и психики, возникающие под воздействием разного рода факторов среды — неуместных либо несвоевременных.***

Об идеале, который П.Ф. Лесгафт характеризует словами «нормальный тип», он пишет так:

«При выяснении нормального типа необходимо изменить метод изложения, которого приходилось держаться при описании «школьных типов». Там было уже нечто готовое, так или иначе сложившееся, так что приходилось только выяснять, по возможности, причины замеченных явлений и приводить их в связь между собой. **Нормальный же тип не представляется в виде реального объекта для наблюдения; пока он может быть создан только в идеале. Проявления этого типа, его существенные признаки должны предстать пред нами в виде окончательного вывода из изучения условий, при которых возможно нормальное развитие ребёнка, подразумевая под этим полное соответствие между физическим, умственным и нравственным развитием лица во время семейной его жизни.** <sup>116</sup> (...)»

Нормальный тип (представляемый в идеале) должен отличаться полной гармонией между умственным и физическим развитием. Сохраняя полную впечатлительность ко всему окружающему, ребёнок нормального типа приучается рассуждать над полученными впечатлениями и постепенным и последовательным возбуждением постоянно развивает как умственные свои способности, так и физическую деятельность, потому что приучается достигать всего ему необходимого собственными силами и по возможности участием в деятельности той среды, в которой он растёт. В состоянии бодрствования он постоянно активно деятелен; чутко присматриваясь к нуждам и требованиям окружающих, он оценивает их по достоинству и не ставит свои личные требования выше требований других, и в особенности товарищества. Умственные его способности должны быть естественным образом направлены к выяснению логической связи между усвоенными знаниями, к развитию аналитической деятельности и отвлеченного мышления. Соответственно умственному развитию должно идти и физическое: постепенное усвоение элементарных приемов всякой простой работы, встречаемой в обыденной жизни, обуславливает усвоение пространственных отношений и распределение по времени как получаемых впечатлений, так и соответственных действий. Во всех его проявлениях должно быть полное соответствие между воспринимаемыми впечатлениями и представлениями, размышлениями и действиями; он всегда должен отличаться простым, правдивым и искренним отношением к другим, проявляя свою любовь вниманием и участием к потребностям и нуждам другого лица. Он не рефлектирует прямо под влиянием внешних возбуждений и чувствований, а возбуждения эти предварительно переходят у него в сознательную, разумную работу<sup>117</sup>. *Он никогда не решается прибегать к каким-либо насильственным мерам или произвольным требованиям, а ограничивается в своих обращениях и требованиях к другим только речью, всегда кратко и*

---

<sup>114</sup> П.Ф. Лесгафт. Семейное воспитание ребёнка и его значение. Часть I. Школьные типы (Антропологический этюд).

<sup>115</sup> Нарушения могут быть разнообразны: уклонение в сторону, задержка, гипертрофия либо недоразвитость каких-то качеств.

<sup>116</sup> Выделено жирным при цитировании нами: — ВП СССР. Т.е. П.Ф. Лесгафт указывает на то, что в Российской империи субкультуры семейного и школьного воспитания и образования детей были неспособны воспитать человека, реализующего в жизни полноту освоения им генетического потенциала личностного развития как в аспекте развития организма, так и в аспекте развития психики.

<sup>117</sup> Т.е. его реакции не эмоциональные, выражающие не осознаваемый им смысл, а всегда выражение его самообладания в выше определённом смысле этого слова: — ВП СССР

просто выраженной и обставленной серьёзными основаниями<sup>118</sup>. Всякое обращенное к нему разумное слово вполне достигает своей цели<sup>119</sup>. Наряду с отсутствием резкости в проявлениях у него отсутствуют и всякие внешние ласки и заученные приёмы вежливости и приличия<sup>120</sup>; правдивый, простой ум его не может допустить какой-либо обманчивой внешности и искусственной напыщенности. Он должен отличаться всегда простотой и изяществом во всех своих проявлениях и действиях. Он эстетик в полном смысле этого слова как в мыслях, так и в действиях. Нормальный тип должен соединить в себе все хорошие качества добродушного и угнетённого типов; вообще в нём должны быть сосредоточены все качества, указывающие на полное гармоническое строение и соответственные ему отправления, как физические, так и умственные и нравственные. Умственная деятельность его должна выражаться преимущественно отвлечёнными образами и понятиями, вследствие чего у него должна явиться привычка самостоятельно справляться с встречающимися новыми явлениями и действиями<sup>121</sup>. Нравственные его проявления должны быть направляемы идеалами, выработанными рассуждением<sup>122</sup>. Только при этих условиях человек в состоянии самостоятельно проявляться, быть менее зависимым от окружающей его среды, т.е. переводить центр тяжести своих действий в собственный организм».

Однако восприятие и осознание типологии характеров, представленной П.Ф. Лесгафтом в книге «Семейное воспитание ребёнка и его значение», затруднено тем, что он описывает все выявленные им типы не по единому шаблону (общей для всех них тематической структуре, включающей в себя определённый набор характеристик и оценок каждой из них), а в произвольной форме. Кроме того, по ходу описания каждого из типов, он отвлекается от его характеристик и освещает тематику детской физиологии и психологии и воздействия на неё семьи и школьных учителей, а также состояния и проблем современной ему педагогики — как науки, так и практики. Поэтому набор характеристик личности, положенный им в основу представленной ранее типологии, читатели его работы должны выявить сами. Но при взгляде с

---

<sup>118</sup> Выделено курсивом при цитировании нами: — ВП СССР Вопрос о применении либо неприменении силы сложнее, чем его представляет П.Ф. Лесгафт в своей книге, и ответ на него обусловлен конкретикой сложившейся ситуации и перспективами её дальнейшего развития.

Бывают ситуации, в которых только после убедительной угрозы решительного применения силы или фактического применения силы (либо иной власти) становится возможным переходить к стадии донесения до другой стороны некоего смысла словами. Причина состоит в том, что для того, чтобы воспринимать смысл обращённых к нему слов, оппонент должен быть в соответствующем настроении (см. рис. 8.4.1-1). Оппонент может быть таким, что привести его в настроение, позволяющее вести диалог с ним, без решительного применения силы или угрозы применения силы (либо иной власти) не всегда позволяют обстоятельства, возможности и динамика их дальнейшего развития, тип строя психики и настроение оппонента: носители животного, «зомби», демонического и опущенного в противоестественность типов строя психики не всегда и не во всех ситуациях внимлют обращённому к ним слову, особенно если они в это время эмоционально возбуждены и находятся во власти стадно-стаинных или иных инстинктов.

Взаимодействие с другими людьми на уровне исключительно убеждения, без угрозы силового воздействия или реального применения силы, — это удел святых, коими мы в подавляющем большинстве своём не являемся; кроме того, это может требовать времени, которого ситуация может не предоставлять. Взаимодействие же людей в процессах функционирования государственной власти и должностной власти на предприятиях, в спецслужбах и в вооружённых силах в ряде случаев возможно только в режиме «не умеешь — научим, не хочешь — заставим». Выделенное курсивом в этом принципе объясняет высказывание В.О. Ключевского: «Есть люди, которые становятся скотами, как только начинают обращаться с ними, как с людьми».

— С людьми надо говорить на понятных им языках. И если индивид принимает к исполнению только указания, выраженные на языке грубой силы, то прежде, чем он начнёт понимать другие языки и взаимодействовать с окружающими его людьми по-человечески, с ним вынужденно придётся говорить языком грубой силы. В особенности это касается ситуаций, когда ущерб может быть нанесён не только Вам персонально, но и другим людям. И обусловлен такой подход не Вашим желанием применить или не применить силу, а обстоятельствами и нравственно-этическим состоянием, в котором пребывает в процессе общения другой индивид либо группа индивидов.

<sup>119</sup> См. рис. 8.4.1-1 и пояснения к нему: — ВП СССР

<sup>120</sup> Т.е. он не «зомби», запрограммированный этикетом и не воспринимающий за ширмой этикета сути характеров и взаимоотношений людей.

<sup>121</sup> Т.е. творческий потенциал должен быть освоен и должен эффективно реализовываться в практической деятельности по его собственной благонамеренной инициативе ко благу общества: — ВП СССР

<sup>122</sup> Фразу следует продолжить: на основе совести: — ВП СССР

иной точки зрения, этот стиль описания типологии, — защита идейного наследия П.Ф. Лесгафта от дурака — бюрократа-формалиста, не способного увидеть за текстом жизненные явления как таковые.

Е.Ш. Бух<sup>123</sup> определяет выявленные П.Ф. Лесгафтом психологические типы на основе анализа его текста по следующим характеристикам:

- отношение к самому себе,
- отношение к другим людям,
- отношение к правде и лжи,
- отношение к делу, за которое взялся сам или которое поручили.

С этим набором четырёх характеристических признаков, на которых основана типология детских характеров П.Ф. Лесгафта, можно согласиться. Однако, его следует дополнить ещё несколькими характеристиками.

Для решения задачи выработки слаженного коллектива интерес представляет не только «отношение индивида к другим людям» (т.е. не только спектр реальных и возможных действий индивида в отношении других людей, иницируемых или допускаемых самим индивидом и его оценок этих людей), но и его отношение к другим людям, обусловленное их действиями в отношении него самого, т.е. его реакция на действия, иницируемые или допускаемые другими людьми, и оценки им этих людей. Эту характеристику далее будем именовать «восприятие действий других людей в отношении себя».

Кроме того, в свете изложенного в Отступлении от темы 8.4.1 базовый набор характеристик следует дополнить ещё двумя признаками: «инициативность» и «воля»<sup>124</sup>. Это не один и тот же признак, представленный под двумя разными названиями. Дело в том, что:

- «Инициативность» может быть ложной, будучи следствием отсутствия самообладания и, соответственно, — выражением эгрегориальной алгоритмики, которой полностью подчинена личность (т.е. в «инициативности» может выражаться одержимость индивида определённым эгрегором, его безволие или подчинённость его воли эгрегору, а также тем или иным субъектам в его окружении). Истинная же инициативность — всегда выражение самообладания индивида на основе осмысления им ситуации и перспектив её развития.
- Личностная же воля, понимаемая как способность подчинять себя самого и течение событий осознанной целесообразности, — фактор, не только способный выражать себя в тех или иных инициативах, но и средство блокировки неуместной эгрегориальной алгоритмики, а также — средство выхода из неё, если человек всё же позволил себе ранее втянуться в нежелательную эгрегориальную алгоритмику и осознаёт этот факт. Это же касается и неуместной по отношению к ситуации активизации разного рода инстинктивных программ.

Ещё одна необходимая характеристика «освоенность творческого потенциала» либо иначе — «проявления творческого потенциала», поскольку его освоение выражается в познавательно-творческой деятельности.

Однако характер культуры<sup>125</sup>, и как следствие — характер семейного воспитания и

---

<sup>123</sup> См. Бух Е.Ш. (преподаватель Московского городского педагогического университета) «Лесгафт и его теория формирования нравственных основ личности». Опубликовано в журналах: «Народное образование» № 2, 2005. — С. 189 — 196 (<https://cyberpedia.su/3xf197.html>); «Школа и производство» № 1, 2005. — С. 10.

<sup>124</sup> Совесть в этот перечень не может быть включена потому, что она — сокровенная составляющая жизни каждого человека, вследствие чего её активность не может непосредственно контролироваться извне, а только по косвенным признакам в её проявлениях в конкретике обстоятельств. А интерпретация её проявлений и отсутствия проявлений в общем случае неоднозначна, поскольку обусловлена нравственностью и личностной культурой психической в целом деятельности самих интерпретаторов-оценщиков.

<sup>125</sup> Как уже сообщалось в сноске 7 в Предисловии, любая из культур характеризуется отношением её как информационно-алгоритмической системы к трём личностным качествам:

- познавательно-творческий потенциал,
- воля, как способность индивида подчинять самого себя и течение событий осознанной им целесообразности,
- совесть и стыд как врождённые способности различения объективных добра и зла в конкретике их проявлений (совесть действует упреждающе, стыд — после того, как требования совести были отвергнуты).

В идеале культура общества должна обеспечивать:

школьного воспитания и образования (тем более в нынешнем режиме «оказания образовательных услуг») по-прежнему остаётся таким, что представленная П.Ф. Лесгафтом *типология отклонений результатов процесса развития личности от описанного им идеала (нормального типа)* характеризует подавляющее большинство взрослого населения России и в наши дни — спустя почти 120 лет со времени первой публикации книги П.Ф. Лесгафта «Семейное воспитание ребёнка и его значение»<sup>126</sup>.

Причина сохранения во взрослости этих сложившихся к началу школьного периода типов характеров в том, что информационно-алгоритмическая структура психики личности, так или иначе сформированная к началу школьного периода, в исторически сложившейся в России системе образования *в подавляющем большинстве случаев детей* не меняется: в системе нет стимулов, под воздействием которых ребёнок мог бы развивать свою психику в направлении нормы в том виде, как её вполне жизненно состоятельно определил П.Ф. Лесгафт, пусть и в терминологии своей эпохи.

Иллюзия большего количества психологических типов среди взрослых возникает вследствие того, что на эти типажи система образования накладывает разные по их существу надстройки из знаний и навыков, которые при поверхностном восприятии и воспринимаются как характеристики личности.

**Реально же в действующей ныне системе в ту структуру психики школьника, которая сложилась в дошкольный период, в подавляющем большинстве случаев добавляются только знания, преимущественно текстуального характера, которые «усваиваются» школьниками обычно без адекватного соображения и без того, чтобы прочувствовать в реальности то, что стоит за текстами<sup>127</sup>. Т.е. система образования стимулирует только освоение текстуальной (лексической) памяти и текстуально-компилятивного — бесчувственно-безобразного — способа мышления (а по существу — способа недомыслия, пустословного мышления), подавляя при этом способность к соображению-воображению, подавляя чувства (сенсорную систему организма) и, прежде всего, подавляя *чувство меры — чувство, непосредственного восприятия матрицы объективных возможностей*, т.е. меры в триединстве материи-информации-меры.**

И все мы в большей или меньшей мере покалечены этой системой образования, ориентированной на некоего «среднестатистического» школьника неопределённой половой и гендерной принадлежности — такого школьника, которого в реальной жизни не существует<sup>128</sup>.

Эта особенность исторически сложившейся системы школьного образования исключает как формирование адекватного миропонимания, так и трансформацию «книжных знаний» в

- 
- освоение познавательно-творческого потенциала всеми,
  - воспитание всеми воли к началу подросткового возраста (когда пробуждаются инстинкты половые и стадно-стадного поведения, поскольку воля — единственное средство, способное сдержать их проявления в неуместных обстоятельствах),
  - сохранение всеми совести и стыда на протяжении всей жизни.

Отсутствие любого из трёх названных качеств лишает индивида полноты достоинства человека (т.е. делает его объективно «недочеловеком» в том смысле, что индивид не реализовал свой генетический потенциал развития).

<sup>126</sup> Также отметим, что в её переизданиях после 1917 г. изъято всё, что касается понимания П.Ф. Лесгафтом религиозности личности и её проявлений в жизни.

В контексте настоящей работы истинная религиозность — жизнь индивида под властью диктатуры его совести вне зависимости от действующих в обществе исторически сложившихся конфессиональных и иных культурных норм. обстоятельное освещение вопросов религиозности и атеизма в тематику настоящей работы не входит.

<sup>127</sup> В частности, по этой причине в структуру настоящей работы введён довольно объёмный раздел 8.3 (том 3) со множеством иллюстраций. Его назначение — помочь читателю прочувствовать один из ликов проблемы формирования слаженного коллектива в жизни.

<sup>128</sup> См. гл. 3 (том 1): текст, к которому дана сноска 59, и саму сноску.

практические навыки, включая и навыки самовоспитания и самообладания<sup>129</sup>. Потому школа (как общественный институт), уклоняясь от индивидуальной работы с учениками (в том числе и потому, что педагогика этого не умеет), не способна исправить ошибки семьи в воспитании ребёнка и сформировать тот характер, который П.Ф. Лесгафт назвал «нормальным» и описал как идеал, к воплощению которого в жизнь необходимо стремиться и семье, и школе, и самому человеку, когда он начнёт понимать эту проблематику и видеть её проявления в себе самом и в окружающей жизни. Основу этого нормального по мнению П.Ф. Лесгафта характера (с учётом комментария по поводу насилия в сноске 118 в настоящем разделе) составляет то, что в Отступлении от темы 8.4.1 было названо *человечным типом строя психики*.

Однако на протяжении всего прошедшего времени подвижничество отдельных педагогов, работающих на становление ребёнка человеком, не только не поддерживается системой общественных институтов государственности и школы, но пресекается и подавляется царящим в ней бюрократизмом, носителями которого являются выросшие лицемеры, честолюбцы и *добродушные пособники* всевозможных злодейств, взращённые системой образования в прошлом.

Далее краткие характеристики типов характеров школьников, выявленных П.Ф. Лесгафтом, на основе изложения Е.Ш. Буха<sup>130</sup> с включением в представленный им набор характеристик дополнительных признаков, необходимость введения и учёта которых в деле выработки слаженного коллектива была показана ранее:

- *восприятие действий других людей в отношении себя,*
- *инициативность,*
- *воля,*
- *освоенность познавательно-творческого потенциала.*

Ещё раз повторим. Хотя это характеристики характеров школьников младших классов, но надо понимать, что в исторически сложившейся педагогической субкультуре, когда дети повзрослеют, то выявленное П.Ф. Лесгафтом станет скелетной основой их личности, которая за время учёбы в школе только «обрастёт» не свойственными детям в младших классах знаниями и навыками, и среди обретенных навыков будет навык мимикрии — навык подачи себя окружающим не таким, каков индивид есть на самом деле. Кроме того, на эту скелетную основу наложатся инстинктивные программы стадно-стайного поведения и полового поведения (возможно, что с извращающими добавками, обусловленными пороками исторически сложившейся культуры общества). Причины вхождения во взрослость основной статистической массы людей с этими дефективными психотипами в том, что школа в её исторически сложившемся виде не способна обеспечить личностное развитие детей, соотносясь с особенностями каждого из них.

---

<sup>129</sup> Эффективная система образования должна реализовывать освоение знаний и трансформацию их в навыки в последовательности «чувства ⇒ образы ⇒ осмысление образов и их выражение в лексике ⇒ воображение практических действий на основе осмысленно выраженного в лексике ⇒ практическая деятельность (если есть возможность её осуществить)». Последовательность «текст ⇒ образы ⇒ осмысление образов и их выражение в лексике ⇒ воображение практических действий на основе осмысленно выраженного в лексике ⇒ практическая деятельность (если есть возможность её осуществить)», не может работать, если не выработан навык прохождения этапов «чувства ⇒ образы ⇒ осмысление образов и их выражение в лексике», которые исключены из образовательного процесса принципами его построения в нынешней общеобразовательной школе. Но и для того, в правильно организованной школе образование было эффективным, первый класс должен учить не письму и чтению, не арифметике, а прежде всего прочего — навыку самообладания в том смысле, как это было определено ранее в Отступлении от темы 8.4.1: навыку произвольного создания и удержания настроения, позволяющего работать, а равно — *учиться, т.е. эффективно осваивать знания и трансформировать их в навыки*.

На этой основе должна целенаправленно возвращаться человеческая этика внутреннего и внешнего поведения — праведно: помнить, чувствовать, мыслить, действовать. Именно её распространение в обществе ведёт к Преображению всей Земли.

<sup>130</sup> См. Бух Е.Ш. (преподаватель Московского городского педагогического университета) «Лесгафт и его теория формирования нравственных основ личности». Опубликовано в журналах: «Народное образование» № 2, 2005. — С. 189 — 196 (<https://cyberpedia.su/3xf197.html>); «Школа и производство» № 1, 2005. — С. 10.

## **Лицемерный тип**

Это название, данное П.Ф. Лесгафтом, не вполне точно, поскольку как можно понять из его описания, этому типу характера свойственно не *осознанно умышленное лицемерие как способ реализации некой осознанной долгосрочной жизненной стратегии*, а бессознательно-рефлекторная разносторонне лживая реакция на поток событий. Алгоритмика выработки этой бессознательно рефлекторной реакции ориентирована на решение задачи *«понравиться тем, кто сильнее, и побудить их к заботливому отношению к себе»*. Т.е. представитель этого типа — не дальновидный интриган-лицемер, не сценарист и не режиссёр-постановщик интриг, а — приспособленец — имитатор, симулянт (в том числе и болезней), реагирующий на поток событий по мере их свершения, единственный жизненный принцип которого — беспринципность, ориентированная на достижение своекорыстной выгоды по возможности без труда, поскольку работать он не умеет и учиться работать не желает: ему это противно.

**По отношению к себе** не способен относиться критически. Всегда доволен собой и своим образом жизни. Любит лакомства, украшения, всякую блестящую мишуру (во взрослости для него характерно обозначать свой высокий, и ещё более завышенный статус путём демонстрации владения «статусными вещами» и доступности высоких потребительских стандартов). Понравившуюся вещь может украсть и тут же начать пользоваться ею, но крупных краж избегает во избежание больших неприятностей. Может на них пойти при условии убеждённости в своей безнаказанности и возможности свалить вину на других. Может напасть иным способом как умышленно, так и бессознательно. Свойственна осторожность, способна переходить в трусость.

**По отношению к людям.** Он всегда подлаживается под окружающих. Всем стремится понравиться. Чувств к людям никаких не имеет. Чувства любви, дружбы ему недоступны. К тем, от кого зависит, демонстрирует страстную привязанность. К прочим безразличен, готов их унижить и употребить. Подхалим. Охотно ябедничает и доносит как тайно, так и *публично, имитируя на публике несвойственную ему нравственно-этическую принципиальность*. Совершает предательства и прочие гадости, не осознавая мерзости такого поступка. Если до его сознания доходит, что он ошибся в оценке тех, перед кем пресмыкается или кем пренебрёг или кого унижил, то мгновенно меняет свой стиль поведения в отношении них в режиме «да, был неправ, но был искренен в своих заблуждениях...». Но такого рода признания лживы, как и предшествующее им лицемерное поведение, и как последующее поведение, которое так же будет лицемерным.

**Восприятие действий других людей в отношении себя.** От других людей он готов принимать только заботу о нём, помощь в каких-то делах, удовлетворяющих потребности его эгоизма, похвалу, подарки, но никак не критику и *не помощь ему в деле личного развития*.

**По отношению к правде** — выдумывает ложь и лжёт легко без зазрения совести и стыда, иногда даже сам того не замечая (в таких случаях его воображение на уровне сознания подменяет достоверную память). Уличённый во лжи, тут же придумывает другую ложь. Одна из тем его лжи — рассказы о своей компетентности, о близких взаимоотношениях с властными и широко известными людьми.

**По отношению к делу, за которое взялся сам или которое поручили,** — от любого дела стремится поскорее отделаться. В суть дела не вникает. Действует только на основе ранее освоенных им навыков. Препятствия стремится обойти хитростью. Ленив.

**Инициативность.** Если ситуация не воспринимается им, как позволяющая удовлетворить его эгоизм, то волевой инициативы не проявляет. Если ему видится, что ситуация позволяет ему реализовать цели своего эгоизма, то может начать что-то делать в тех пределах, которые, как он думает, позволяют освоенные им знания и навыки. Это может быть как волевым проявлением, так и проявлением одержимости. Если знаний и навыков оказывается недостаточно, то начатое дело бросает незавершённым.

**Воля,** как способность подчинять самого себя и течение событий осознанно выработанной целесообразности отсутствует, даже при наличии некоторой хоть какой-то осознанности происходящего и перспектив. Волевые проявления возможны только в условиях, когда нет надобности преодолевать себя и внешние обстоятельства, когда он уверен, что это не угрожает его благополучию, а тем более — его безопасности.



**Освоенность познавательно-творческого потенциала** близка к нулю, и это выражается в том, что его знания — большей частью «словесные», применять которые на практике он не умеет, и не умеет производить новые знания и навыки самостоятельно ни заблаговременно, ни по мере возникновения в них надобности. Кое-как умеет компилировать новые «порядки слов» из уже ему известного и авторитетного, может освоить какую-то профессию в режиме повторителя уже известного, но не творца нового. Обусловлено это неразвитостью личностной культуры чувств, навыков воображения и соображения.

**Условия возникновения лицемерного типа** — полное отсутствие любви и уважения друг к другу, правдивости в окружающей среде, прежде всего в семье. Ребёнок подолгу оставался без всякого внимания взрослых, был свидетелем и соучастником застолий, пьянства, перебранок, злословий, лжи и сведения мелочных счётов взрослых.

Из литературных персонажей к этому типу принадлежат П.И. Чичиков (Н.В. Гоголь. «Мёртвые души», описание школьных лет Чичикова), Оксана (Н.В. Гоголь. «Ночь перед Рождеством»); кроме того, нравственно-этическая порочность Оксаны усугубляется свойственным ей инстинктивно обусловленным «бабьим деспотизмом»), Людоедка-Эллочка (И. Ильф, Е. Петров. «Двенадцать стульев»).

### **Честолюбивый тип**

Основой честолюбивого типа является искренняя убеждённость индивида в его превосходстве над окружающими. Превосходство может быть как мнимым (самоуспоительной иллюзией честолюбца, произведённой им самим либо навеянной окружающими), так и реальным превосходством над другими в чём-либо, в том числе и в способности достигать результата в какой-либо сфере деятельности. Признание окружающими превосходства не обязательно, но в большинстве случаев желательно в той или иной форме. Он может готовить свой успех, подготавливая что-то заранее, но при этом он не любит, когда другие видят его работу, поскольку его успех должен производить на окружающих впечатление лёгкости достижения результата без каких-либо особых трудов с его стороны. Может имитировать скромность.

**По отношению к себе** — очень аккуратен, заботится о своём внешнем виде. Постоянно говорит о своих достоинствах, знаниях, связях, знакомствах. Стремится командовать, отличиться, получить награду. Свою ошибку признать не способен. Если ему укажут на его ошибку, долго и мучительно переживает и мстит тому, кто заметил его ошибку и тем более — «унизил его», публично указав на ошибку (месть может быть «отложенной» на «потом», но организованной и обставленной так, чтобы не уронить себя во мнении других). Склонен к гедонизму. Ленив. Труслив. При определённом круге интересов может быть властолюбив, но при другом круге интересов либо при явной неспособности властвовать или войти в систему власти может демонстрировать брезгливо-пренебрежительное отношение к власти и её носителям.

**По отношению к людям** — не терпит соперников. Стремится от них избавиться любой ценой. Если может — уничтожает. Старается использовать людей в своих делах. При этом заботится о «полезных», помогает им, но, получив от них желаемое, теряет к ним интерес. Кого не может использовать — презирает. Перед авторитетами заискивает. Любви, дружбы не знает, но может изобразить. Ответственность за свои ошибки и злоупотребления норовит переложить на других.

**Восприятие действий других людей в отношении себя.** Готов от других людей принимать восхищение и помощь, при условии, что они не станут «соавторами его успеха», т.е. предстанут непричастными или будут работать на создание мнения о нём как о выдающемся руководителе либо профессионале-специалисте.

**По отношению к правде** — может солгать «для пользы дела». Часто лицемерит, но в отличие от представителей лицемерного типа, делает это осознанно умышленно, с определёнными целями. Демагог.

**По отношению к делу, за которое взялся сам или которое поручили,** — там, где предполагает отличиться, работает страстно, самозабвенно, может прослыть трудоголиком и

подвижником. Уверен, что для достижения цели все средства хороши. При неудаче теряет интерес к делу. К другим делам равнодушен. Ленив.

**Инициативность**, обусловленная какими-либо внутренними побудительными мотивами (осознание проблемы как таковой и т.п.) отсутствует, хотя если ситуация воспринимается им как располагающая к удовлетворению честолюбия, то под воздействием этого ожидаемого стимула инициативность может быть явлена.

**Воля** либо отсутствует либо порабощена честолюбием. Во втором случае честолюбие предстаёт как разновидность одержимости.

**Освоенность творческого потенциала.** П.Ф. Лесгафт пишет об этом следующее: «Вообще же они хорошие исполнители, с сильно развитой памятью, но самостоятельно применять своих знаний они обыкновенно не могут. (...) Умственные занятия и удовольствия для них не существуют; поэтому они стремятся только к чувственным развлечениям и забавам. Отвлеченное мышление у них совершенно не развито, и к самостоятельной умственной деятельности они не подготовлены и даже поразительно умственно ограничены. Творческих проявлений у них совершенно не замечается» (цитата из характеристики этого типа характеров П.Ф. Лесгафтом).

По отношению к основной статистической массе честолюбцев эта характеристика П.Ф. Лесгафтом их как творческих импотентов — справедлива. Однако встречаются не частые, но всё же статистически значимые исключения из этой общей характеристики представителей честолюбивого типа. Поскольку превосходство над окружающими, рассматриваемое как возможность, разнообразно, — то если в качестве области, в которой честолюбец претендует на превосходство, избрана сфера, требующая освоения и реализации творческого потенциала, и если у честолюбца на момент соприкосновения с нею есть соответствующие задатки (как биологические, так и социокультурные), то он будет осваивать и реализовывать свой творческий потенциал в этой области. Но даже будучи успешным в ней, честолюбец не способен получать удовлетворение от творчества как такового; удовольствие он получает исключительно (или преимущественно) от факта достижения в той или иной сфере деятельности превосходства над другими, которое должно быть признано как минимум им самим<sup>131</sup>, но ещё более желательно, чтобы это было признано окружающими либо в форме восхищения, либо в форме тихой неутолимой зависти к его успеху (и это ему ещё приятнее)<sup>132</sup>. Поэтому, если превосходства достичь не удаётся (по причине его собственной неготовности к решению поставленных задач, либо по причине их объективной неосуществимости, либо в результате того, что их достиг кто-то другой раньше него), то он бросает эту сферу деятельности. Последствия этого могут быть разными: от психологического краха и ухода в чувственный гедонизм (в том числе — алкоголизм и иного рода наркоманию), до перехода в

---

<sup>131</sup> Это характерно для «сверхчестолюбцев», носителей демонического типа строя психики. В своём самонении они настолько выше окружающих, что признание со стороны окружающих превосходства честолюбца в чём-либо может восприниматься им как оскорбление: в его миропонимании окружающие ничтожества не способны и не могут в силу своего ничтожества оценить действительно выдающуюся личность... ничтожества должны пребывать в молчаливом восхищении и зависти, угождая честолюбцу, скромно потупив взор.

<sup>132</sup> В качестве примера. Получать удовольствие от собственной игры на музыкальном инструменте в уединении честолюбец-музыкант не способен. Ему требуется публика, которая должна одобрять его игру и завидовать ему вследствие своей собственной неспособности сыграть так же, как он, или лучше. Ради такого рода непродолжительных актов самоудовлетворения на фоне публики честолюбец-музыкант способен в уединении на протяжении многих часов насиловать и себя, и музыкальный инструмент.

Сальери (не исторически реальный, а персонаж пьесы А.С. Пушкина «Моцарт и Сальери» из цикла «Маленькие трагедии») — олицетворение именно такого типа честолюбцев, которые достигли высокого положения в своей сфере деятельности, но которых выводит из себя осознание, что кто-то в ней добился большего, при этом не «вкальвая» так, как они. Но для того, чтобы добиться большего, не «вкальвая», требуется свобода творчества, не подавляемого и не извращаемого честолюбием.

Исторически реальный А. Сальери в 1997 г. оправдан Миланским судом и признан невиновным в убийстве В.А. Моцарта. Повод к обвинению он дал сам, когда во время психической болезни в бреду заявил об отравлении им В.А. Моцарта («Сальери чист: как Пушкин проиграл в суде»: <http://www.tvc.ru/news/show/id/98708>). Объективных доказательств достоверности ни одной из двух точек зрения на виновность А. Сальери к настоящему времени нет, поскольку принадлежность «черепа Моцарта» В.А. Моцарту — пока вопрос безответный (<http://storyo.ru/100zag/77.htm>; <https://bio.wikireading.ru/20347>).

иную сферу деятельности, где ему представляется возможным доказать другим собственное превосходство.

Но есть одно обстоятельство, связанное с реализацией творческого потенциала честолюбцами:

- доказать собственное превосходство — это одна задача,
- а добиться высокого результата в деле — другая по существу задача.

Поэтому творческий потенциал честолюбца реализуется и осваивается только в том случае, если успешное решение второй задачи служит решению первой. Как только у честолюбца возникают сомнения в том, что его творчество будет успешно служить решению первой задачи, он впадает в парадоксальное состояние психики<sup>133</sup>, в котором творческий потенциал блокируется и не может быть реализован. Это ведёт к невозможности решить первую задачу (убедить других в собственном превосходстве) честными средствами (т.е. предоставлением результата), и честолюбец может перейти к имитационному поведению, характерному для лицемерного типа, либо его постигнет психологический крах и уход в гедонизм.

Но если хватает ума и воли, то он способен отказаться от честолюбия и начать личностно развиваться, избегая как честолюбия, так и лицемерия.

**Условия возникновения честолюбивого типа** — взрослые заботились о других детях, а к нему были равнодушны. В нём как протест росло страстное желание доказать своё превосходство. Или, наоборот, постоянно восхваляли, награждали, ребёнка, демонстрировали его успехи родным и знакомым. Здесь возникает более мягкое чувство своей необыкновенности, которое требует постоянного подтверждения. Холодность и унижение ребёнка взрослыми тоже способны породить этот тип как в семье с несколькими детьми, так и в семье с одним ребёнком. Но этот тип способен породить и неоправданное восхищение ребёнком со стороны членов семьи и друзей семьи, а также и поощрение честолюбия школой — системой ранжирования класса по уровню успешности и честование наиболее успешных в сочетании с помыканием и порицанием наиболее неуспешных.

Из литературных персонажей к этому типу принадлежат Хлестаков (Н.В. Гоголь. «Ревизор») и Ф.Ф. Опискин (Ф.М. Достоевский. «Село Степанчиково и его обитатели»), Штольц (И.А. Гончаров. «Обломов»), галантерейщик Бонасье (А. Дюма. «Три мушкетёра»), Маргарита (М.А. Булгаков. «Мастер и Маргарита»): все они представляют собой вариации (подтипы) этого типа, сформированные в различных обстоятельствах жизни. В жизни многие широко известные люди и авторитеты разных сфер деятельности — тоже представители этого типа.

### **Добродушный тип**

В терминологии наших дней это благонамеренные, но безынициативные эрудиты-мечтатели, наблюдатели, в подавляющем большинстве случаев уклоняющиеся от инициатив в практической деятельности, но способные к реакции на обстоятельства, которая, однако, утрачивает адекватность, если они не обладают необходимыми знаниями и навыками, поскольку в таких ситуациях редко когда могут самостоятельно выработать необходимые знания и навыки.

**По отношению к себе** — о своём внешнем виде не заботится, но опрятен. Имеет развитое чувство собственного достоинства, самоконтроля и самоанализа. Не любит украшений, наград, поощрений. Когда его хвалят, особенно прилюдно, стесняется вплоть до бегства и уклонения от участия в церемониях такого рода.

**По отношению к людям** — ко всем относится ровно, вежливо, внимательно. Проявляет сильные чувства любви, дружбы, патриотизма. От лицемеров и лжецов стремится

---

<sup>133</sup> Для всех парадоксальных состояний психики характерны внутренние конфликты на каких-либо этапах реализации полной функции управления поведением индивида. В данном случае возникает внутренний конфликт интересов, в котором высшим приоритетом обладает задача убедить других в собственном превосходстве, и этому подчинено решение второй задачи. Как только выясняется, что решение второй задачи невозможно либо не ведёт к решению первой, то вторая задача снимается, а для решения первой задачи подыскиваются иные средства либо на время снимается и первая, если средств для её решения найти не удаётся.

отстраниться. За обиженных несправедливостью бросается в бой безрассудно. Никогда не перекладывает ответственность за свои проступки на других, и в случае коллективных проступков склонен принимать на себя ответственность других участников. Не выдаёт товарищей.

**Восприятие действий других людей в отношении себя.** Лично из-за себя он никогда никого не преследует, если бы даже ему причинили много неприятностей и страданий; он только отстраняется от лиц, причинивших ему такое зло. «Если стеснять свободу такого ребенка, преследовать его постоянными регламентациями, напоминаниями, угрозами и наказаниями, заставлять его заучивать уроки и засаживать его за них произвольно, как вздумается, требовать безусловного повиновения «без рассуждений» — словом, если вгонять его в известный шаблон, то он может явиться в виде крайне беспокойного, невыносимого ребенка, который уже будет стоять на переходной ступени к злостно-забитому типу. Он не повинуется никаким мерам, не поддается никаким наказаниям» (цитата из характеристики П.Ф. Лесгафта). Он принимает только понятные ему просьбы и приказы, не противоречащие его нравственным принципам.

**По отношению к правде** — никогда не лжёт и не лицемерит. Не терпит этого у других. Если не может отстраниться, карикатурно их изображает, ироничен по отношению к ним. *Но не борется активно-инициативно за искоренение и подавление в обществе лицемеров и честолюбцев и прочих генераторов несправедливости.*

**По отношению к делу, за которое взялся сам или которое поручили,** — ищет дело, которому сможет отдать себя целиком. На избранном поприще работает целеустремлённо, привлекает сотрудников. Достижения радуют его и стимулируют к новой деятельности. Неудача вызывает самокритику и новую энергию. Иногда бросает дело и уходит в мир фантазии. К физическому труду слабо подготовлен. Дела, которые ему не интересны, по недостатку волевых качеств делает по минимуму или спустя рукава, если не может от них уклониться.

**Инициативность** редкая, поведение в большинстве случаев — реакция на внешние обстоятельства, в пределах освоенных знаний и навыков.

**Воля** — слабая, индивид движим большей частью эмоциями, хотя эмоциональные реакции большей частью праведны. Воля проявляется главным образом в ситуациях, требующих отказа от действий, противных его нравственным принципам.

**Освоенность творческого потенциала** недостаточная поскольку уклоняется от того, чтобы проверять состоятельность своих знаний и навыков на практике. «Невыгодные качества ребенка (он потом войдёт во взрослость, сохранив свои качества: — ВП СССР) добродушного типа состоят в недостаточной проверке его рассуждений физическими приемами и вообще в недостатке его физического развития. Он вообще не охотник до физической работы, ибо охотнее всего он рассуждает над замечаемыми им явлениями, строит планы, составляет проекты и вообще легко предается различным фантастическим предположениям, в особенности если наблюдением он недостаточно набрал себе материала для более производительной умственной деятельности. Он очень осторожно и часто с сомнением относится к мнению и выяснениям других, ибо привык разрешать вопросы или выяснять их только рассуждением; но как скоро он убедится в неосновательности своего сомнения, то непременно заявит об этом и совершенно искренно покается в своей ошибке». «... он мог бы стать вполне самостоятельным и даже плодотворным деятелем, однако часто бросает свою деятельность, потому что «дух замирает», «жить нельзя», но обвиняет при этом всегда себя во всех своих неудачах». (Цитаты из характеристики этого типа характеров П.Ф. Лесгафтом). Тем не менее, не отличаясь сильно развитой памятью, освоенные знания он в состоянии применять на деле.

**Условия возникновения добродушного типа** — достаток в семье, но не роскошь. Постоянное общение с любящим нравственным воспитателем. Отсутствие угнетающих условий. Большой выбор интересных развивающих занятий и игр со сверстниками. **Недостаточная возможность трудовой деятельности** (так в формулировке П.Ф. Лесгафта). При более широком взгляде — это жизнь в условиях отсутствия факторов среды, которые

необходимо было бы систематически преодолевать, в том числе и проявляя и развивая свои познавательные-творческие способности и волю<sup>134</sup>.

К этому типу принадлежат многие так называемые «положительные герои» мировой литературы, в частности, — граф Пьер Безухов, Наташа Ростова (Л.Н. Толстой. «Война и мир»).

Три ранее описанные типа П.Ф. Лесгафт характеризует так: «В изложенном читатель познакомился с тремя типами, соответствующими, главным образом, трём степеням деятельности мозговых центров: простой рефлекторной (лицемеры: — ВП СССР), сложной рефлекторной (честолюбцы: — ВП СССР), или рассудочной, и самостоятельной творческой, или разумной (добродушные: — ВП СССР)».

Поведенчески: «простой рефлекторный» — приспособленцы, не воздействующие на социальное окружение, а приспосабливающиеся к нему; «сложный рефлекторный» — более или менее осознанно воздействующие на социальное окружение, чтобы им было комфортно в нём, но действующие большей частью на основе того, что они успели освоить; «самостоятельно творческий» (добродушные) — наращивающие свой потенциал взаимодействия со средой главным образом в целях обеспечения своей способности выдержать давление среды, но не с целью изменения среды и характера её воздействия на них самих и на окружающих (т.е. они тоже приспособленцы, но с бóльшим потенциалом устойчивости к воздействию среды).

### **Мягко-забитый тип**

В современной терминологии его можно назвать инфантильным, т.е. застрявшим в раннем детстве в аспекте личностно-психологического развития. Сам П.Ф. Лесгафт пишет, что его можно было бы назвать «заласканным», но этим «названием не удастся охарактеризовать все его проявления». «В этом случае ребёнок бывает забит не строгими взысканиями и наказаниями, не розгой, а внешней, животной лаской, которая забивает (отупляет: — ВП СССР) не меньше розги и приводит к таким же печальным результатам. Развивается он также при отсутствии условий, необходимых для образования его умственного развития». «Величайшее горе, какое только может быть у этого ребенка (он потом войдёт во взрослость, сохранив это своё качество как доминанту характера: — ВП СССР), — это очутиться в таком положении, где он предоставлен самому себе, своим собственным силам, где нет никакой посторонней помощи и заботы. Выражаясь гиперболически, можно сказать, что он умрёт с голода, сидя около каравай хлеба, если ему никто не укажет, как отрезать. Если эта гипербола несколько преувеличена, то тем резче она показывает одну из главнейших черт этого типа». «Люди этого типа остаются мягкими «добрыми малыми», очень самодовольными и самоуверенными, готовыми взяться всегда за всякое дело, которое они непременно испортят и расстроят. В сущности, они остаются все теми же холодными, безучастными эгоистами, без всякого понимания и самостоятельности, в какой бы деятельности они ни появлялись, до ученой или профессорской включительно. Обладая властью, они отличаются наивной важностью и напыщенностью перед подчиненными и большой трусостью, малодушием и подобострастием перед начальством. Об отвлеченных идеях и говорить нечего, их у таких лиц и следов нет, хотя все это может маскироваться заученными фразами и цитатами» (цитаты из характеристики

---

<sup>134</sup> При отсутствии систематического воздействия факторов, которые необходимо преодолевать, рвётся контур биохимической стимуляции развития организма и психики «фактор, который необходимо преодолеть ⇒ мобилизация организма и его ресурсов на его преодоление ⇒ успех ⇒ осознание успеха ⇒ биохимическая стимуляция дальнейшего развития организма и психики». Факторы такого рода должны систематически воздействовать на ребёнка. Задача воспитателей организовать взаимодействие с такого рода естественными и искусственными факторами так, чтобы они не нанесли вреда организму и психике своим непосильным для ребёнка воздействием. Т.е. в большинстве случаев ребёнок, взаимодействуя с ними, должен достигать успеха. Но изредка, также регулярно, он должен получать и поражения. Поражения, но не разрушительные, также необходимы для него, как и успех в преодолении факторов, для того, чтобы у него не формировалось некритичное отношение к себе, самодовольство и комплекс превосходства над окружающими. См. О.А. Чагин. «Формирование человека: от мозга к социальной реальности» (<https://www.youtube.com/watch?v=Pl6DOJSwq8>).

П.Ф. Лесгафта). Ленив, труслив, склонен к гедонизму. Он всегда объект манипулирования со стороны лицемеров и честолюбцев. Добродушные склонны его защищать<sup>135</sup>.

**По отношению к себе** — в зависимости от обстоятельств или горько жалуется на свою судьбу, или с важностью поучает окружающих, как надо жить. Неопрятен. Постоянно озабочен удовлетворением своих по сути животных (психо-физиологических потребностей). В детстве много и неразборчиво ест. Когда повзрослеет к этому добавляются распушенность полового поведения и прочая вседозволенность, если окружающие этому попустительствуют.

**По отношению к людям** потребительски беззаботно-безответственен. В его ошибках и неудачах виноваты окружающие и непреодолимые обстоятельства. Существует на основе подражания окружающим, повзрослев — оказывается под властью инстинктов, включая стадно-стайные. «Обладая властью, они отличаются наивной важностью и напыщенностью перед подчиненными и большой трусостью» (цитата из характеристики этого типа П.Ф. Лесгафтом). — Перед теми, от кого зависит, заискивает и лебезит. Тех, кто от него зависит, с важностью поучает. Привязывается к сильным людям как к матери или няне. Доверившегося человека может походя предать. Не злодействует не в силу добронравия и соответствующих убеждений, а из опасения наказаний. Добродетелен «за компанию», злодействует тоже «за компанию» — в зависимости от того, в какой «компании» он оказался.

**Восприятие действий других людей в отношении себя.** «Смирный, боязливый и даже трусливый при строгом обращении с ним, он делается капризным и подражательно-требовательным при противоположных условиях» (цитата из характеристики П.Ф. Лесгафта).

**Отношение к правде и лжи** безразличное. В зависимости от обстоятельств (включая социальное окружение) может быть и беззастенчиво лживым, и правдивым. Не злодействует не в силу убеждений, а из опасения наказаний. Добродетелен «за компанию», злодействует тоже «за компанию» с окружающими. Лжёт только в попытке избежать ожидаемых реальных или мнимых неприятностей, например, наказания за проступок. Свою вину может взвалить на кого угодно. Труслив.

**По отношению к делу** — ни одного дела не может самостоятельно начать и довести до конца. «Исполнить поручение он может только тогда, когда все необходимое ему раньше было показано, потому что действовать он может только по имитации и по указанию». Ничего сложного, требующего длительной сосредоточенности на деле исполнять не может, в силу чего высокие квалификации во всех профессиях в подавляющем большинстве случаев для него недоступны, хотя могут встречать редкие исключения в виде «отличников-книжечеев» по воле родителей. Если его чему-то научили, то он готов всех с важностью поучать. Новой работы боится. Работать может только под непрерывным контролем. Ленив.

**Инициативность** полностью отсутствует, движим инстинктивными реакциями на складывающиеся обстоятельства.

**Воля** полностью отсутствует.

**Освоенность творческого потенциала** минимальная, близкая к нулю — ленивый подражатель и имитатор.

**Условия возникновения мягко-забитого типа** — страстно любящая ребёнка неразумная мать ограждала его от малейших забот и затруднений. Неразумная «любовь», когда взрослые делают за ребёнка всё то, чему он должен научиться сам, чтобы стать дееспособным взрослым, забивает ребёнка сильнее, чем розги. Не имея возможности заняться какой-либо разумной деятельностью, ребёнок остаётся беспомощным, безынициативным, безответственным. Такой же результат получается в детском учреждении, где строго соблюдается установленный

---

<sup>135</sup> Если с таким «пошлют в разведку», то уже на нейтральной полосе, — до пересечения линии фронта — первое, что следует сделать, это — преодолев своё добродушие, быстро, аккуратно и без шума его зарезать и по возможности «прикопать», чтобы тело не демаскировало проведение разведоперации: в результате на порядки повысится вероятность успешного выполнения задания. Такое действие будет исправлением ошибки или вредительства кадровиков, пославших такого дефективного типа «в разведку». В художественной литературе Мальчиш-Плохиш (А.П. Гайдар. «Сказка про военную тайну, Мальчиша-Кибальчиша и его твёрдое слово») — самое яркое подтверждение целесообразности именно таких действий в критических ситуациях в отношении мягко-забитых.

порядок и отсутствует внимание к каждому ребёнку персонально, соответственно его развитию и необходимости разрешения его конкретных проблем.

«У девочек мягко-забитого типа все эти явления выступают в такой же характеристической форме, а некоторые из этих свойств иногда считаются очень ценными даже у взрослых девушек и принимаются за выражение наивности. Каждое новое или более сильное впечатление у них всегда сопровождается аханьем, вскрикиванием, вздрагиванием, — словом, рядом бесцельных движений или ломаний, которыми они реагируют на все подобные впечатления» (цитата из характеристики П.Ф. Лесгафта).

Из литературных персонажей к этому типу принадлежат И.И. Обломов (И.А. Гончаров. «Обломов»), Тихон Кабанов (Н.А. Островский. «Гроза»: сын Кабанихи; сама же Кабаниха — это тот же психологический тип, что и Оксана из «Ночи под Рождество», но спустя несколько десятилетий), Марфушечка-Душечка из русской народной сказки «Морозко», Митрофанушка (Д.И. Фонвизин. «Недоросль»), и *наиболее яркое выражение этого типа — Мальчиш-Плохиш* (А.П. Гайдар. «Сказка про военную тайну, Мальчиша-Кибальчиша и его твёрдое слово»).

### **Злостно-забитый тип**

Ему свойственна жажда справедливости, которая не может быть им реализована по причине сначала подавленности, а потом — извращённости развития. Вследствие того, что жажда справедливости не может быть реализована им в созидательности, то она реализуется в агрессивно разрушительном и оборонительно разрушительном поведении по отношению к несправедливому обществу, состоящему из носителей всех прочих психологических типов, которые воспринимаются злостно-забитыми как враги или «трава на поле боя». Может срываться в беспредельную жестокость, хотя в большинстве случаев руководствуется некими «понятиями» о правильном отношении к себе подобным, и всем прочим.

«В жизни злостно-забитый тип является в одном случае, признаваемом обыкновенно за лучший, в виде подозрительного заскорузлого служаки, не допускающего никакого рассуждения и твердо исполняющего все данные ему поручения. Он молчалив, трудно воспринимает незнакомые ему раньше мысли и действия. Он может молча присутствовать или даже участвовать в разборе и выяснении различных мер и предложений, но затем опять будет действовать по привычке и по заученному способу. Он послушный слуга высших и требовательный начальник низших, резко реагирующий как против первых, так и против последних во всех, по его воззрениям, несправедливых действиях, требованиях или претензиях. Он всегда слепо подчиняется какой-либо слабости, служащей ему развлечением в его однообразной жизни. В крайнем случае все его существование может сузиться до простой потребности в службе, махорке, водке и ненависти ко всему окружающему, причем на все новое и чужое он отвечает фырканьем. В другом случае злостно-забитый тип явится в виде самого отъявленного врага общества, мстящего беспощадно этому последнему за все несправедливости и страдания, которые ему были причинены и которыми были отравлены раньше всё его детство, а затем и вся остальная жизнь» (цитата из характеристики П.Ф. Лесгафта).

**По отношению к себе** — о своём внешнем виде заботится мало. Болезненно реагирует на унижение своего достоинства (даже мнимое). Состояние апатии может внезапно смениться бурной (чаще разрушительной) деятельностью. Неожиданно, даже для самого себя, может вдруг ущипнуть или толкнуть соседа.

**По отношению к людям** — с людьми своего типа дружит, делится тем, что имеет. К остальным относится подозрительно или презрительно. Тому, кого признал своим лидером, служит самоотверженно. Слабого может защитить, но может и жестоко над ним издеваться.

**Восприятие действий других людей в отношении себя.** «К преследованиям и наказаниям он относится с напускным индифферентизмом, на мелкие же обиды или даже на невнимание часто легко обижается, а иногда грубо и некстати говорит дерзости. Товарищество он ценит; скорее всего он сходится с однородным типом, соединяясь более для взаимной защиты, чем для искренних дружеских отношений. С товарищами же добродушного типа он сближается более потому, что видит со стороны последних признание его равенства со всеми окружающими. Своего товарища он в случае общего преследования никогда не выдаст, и даже жесточайшие наказания не могут принудить его к этому.



Вообще он выдерживает самые сильные наказания с замечательной стойкостью и терпением» (цитата из характеристики П.Ф. Лесгафта).

Заботу о нём встречает с подозрительностью, если подозрительность сохраняется, то воспринимает её как должное или как слабость; но если поверит в искренность доброго отношения к себе, то ценит её также искренне. Но если «признают на деле его человеческие права и достоинства, он совершенно изменяется и настолько привязывается к другому лицу, со стороны которого он встречает такое признание, что становится его покорным слугой и даже полным рабом и исполняет все обращенные к нему требования и желания. Все его стремления и действия направляются тогда к исполнению всех требований его кумира, от которого он все готов перенести и которому готов во всем повиноваться» (цитата из характеристики П.Ф. Лесгафта). При этом по отношению ко всем прочим он сохраняет прежний стиль поведения, предпочитает жить своим опытом и разумением. Однако если в нём удастся пробудить интерес к его личностному развитию, освоению знаний, навыков, пробуждению совести и осмысленной воли, то он может стать очень хорошим и надёжным человеком.

**По отношению к правде** — лжёт только отрицанием (не я, не знаю), когда его пытаются обличить, сам ничего не выдумывает. По отношению к «своим» честен и отзывчив.

**По отношению к делу, за которое взялся сам или которое поручили,** — всегда озабочен тем, чтобы не сделать больше, чем требуется. Приказы старается не выполнить или сделать наоборот. Для удовлетворения своей прихоти готов горы свернуть, в остальных случаях ленив.

**Инициативность** может быть направлена на защиту «своих», а также может быть направлена на агрессию против общества.

**Воля** спит во всех аспектах жизнедеятельности, требующих созидания, но в аспектах самозащиты и агрессии против общественного большинства может быть очень сильной.

**Освоенность творческого потенциала** близка к нулю. «Обыкновенно он усваивает все памятью, не вникая особенно в значение усваиваемого. Внешние формы и обрядность составляют его единственное умственное достояние, которого он твердо держится». Но при этом в агрессивности и в защите может быть очень изобретательным, однако изобретательность его носит узко направленный характер, обусловленный его кругозором, примитивностью и извращённостью интересов.

**Условия возникновения злостно-забитого типа** — атмосфера злобы, грубости, недоверия, обвинений, наказаний, запретов и оскорблений. Запрещают рассуждать, применяют различные насильственные меры для понуждения и укрощения ребенка и выдвигают ему всякие несправедливые и не соответствующие обстоятельства требования. От ребёнка требуют того, что он ещё не способен исполнить, а потом наказывают за неисполнение требований. В ответ на такое обращение в нём растут злоба и ненависть.

### **Угнетённый тип**

П.Ф. Лесгафт употреблял термин «угнетённый», чем подчёркивал некоторую его зажатость, интеллектуальную ограниченность. Однако по сути «угнетённый» тип в том виде, как его представляет П.Ф. Лесгафт, — «идеальный раб»: трудолюбив, непритязателен, стойко и безропотно переносит несправедливости и лишения даже в ущерб собственному здоровью, за пределы возложенного на него круга обязанностей не лезет, хотя в его пределах может проявлять полезную инициативу, не конфликтен, несправедливо обиженного пожалует, но сам не предпримет никаких инициатив к искоренению несправедливости, не организатор коллективов, и не манипулятор другими людьми.

**По отношению к себе** — аккуратен. Есть чувство собственного достоинства. Чрезмерно скромнен. Не знает за собой, никаких особых способностей. Личные потребности минимальные.

**По отношению к людям** — заботится о тех, кто нуждается в заботе. Ко всем внимателен. Проявляет сильные чувства любви, дружбы, патриотизма. От людей непорядочных отстраняется.

**Восприятие действий других людей в отношении себя** — ценит малейшее внимание к нему, но стесняется, избегает того, чтобы обременять других людей заботой о нём. От агрессии против него предпочитает уклониться, а не противодействовать ей.

**По отношению к правде** — не лжёт и не лицемерит, поддерживает тех, кто борется за правду. Первым выступать стесняется.

**По отношению к делу, за которое взялся сам или которое поручили,** — постоянно трудится, охотно помогает другим. При неудаче руки не опускает, ищет причину в себе. К масштабному планированию, широким обобщениям считает себя неспособным.

**Условия возникновения трудолюбивого типа** — необеспеченность семьи. Постоянный упорный труд родителей на глазах у ребёнка, к которому ребёнка привлекают систематически. Любовь и забота друг о друге в семье. Причём участие ребёнка в общем труде семьи с самого раннего возраста носит избыточный характер, вследствие чего у него нет времени, чтобы быть ребёнком, познавать мир, расширять свой кругозор, учиться думать, вырабатывать мировоззрение и миропонимание.

**Инициативность** — только в пределах возложенного на него круга обязанностей.

**Воля** — только в пределах принятого им на себя круга обязанностей.

**Освоенность творческого потенциала.** Не выработаны ни анализ, ни понимание явлений на основании отвлечения (т.е. абстрактное мышление не развито: — ВП СССР), ни широта взглядов, ни проявления самостоятельной творческой силы. «На основании практического опыта может быть творчество, но только практическое, реальное, или, если так можно выразиться, «штучное», а не отвлеченное, идейное» (цитата из характеристики этого типа П.Ф. Лесгафтом).

Из литературных персонажей к этому типу принадлежит Левша (Н.С. Лесков. «Сказ о тульском косом Левше и о стальной блохе»).

---

Естественен вопрос о том, как типология характеров, выявленная П.Ф. Лесгафтом, соотносится с типами строев психики, представленными в Отступлении от темы 8.4.1? Ответ на него такой.

Типология типов строя психики характеризует взрослых людей, типология П.Ф. Лесгафта характеризует детей. Поэтому типология строев психики применима только к подросткам и ко взрослым. Но поскольку школа не занимается формированием психики личности, то выявленные П.Ф. Лесгафтом типы сохраняются неизменными в большинстве судеб и во взрослости. Об этом П.Ф. Лесгафт сам пишет, рассказывая, что получается из детей каждого из рассмотренных им психологических типов, когда они повзрослеют. Поэтому соотношение обеих типологий по отношению к подросткам и взрослым простое: типология строев психики — базовая, а типология П.Ф. Лесгафта — надстроечная по отношению к ней, нравственно-этическая по своему характеру. Т.е. нравственно-этические психологические типы, описанные П.Ф. Лесгафтом, начиная с подросткового возраста и во взрослости, основываются на типах строя психики в том смысле, что с каждым из типов строя психики могут быть соотнесены не все из типов характеров, описанных П.Ф. Лесгафтом, хотя взаимно однозначного соответствия между типами в обеих типологиях нет.

- Так только человеческий тип строя психики может быть фундаментом того, что П.Ф. Лесгафт назвал нормальным типом и описал как идеал, который, однако, не встречается в жизни, но к реализации которого следует деятельно стремиться.
- Мягко-забитый поведенческий тип в своей основе имеет животный тип строя психики, а если более точно, то его разновидность — «скотский»<sup>136</sup>, и он не может реализоваться на основе других типов строя психики, кроме как «скотского».
- Лицемерный тип (как выражение чисто рефлекторного лицемерия и не умышленного интриганства) может в своей основе иметь животный тип строя психики и тип «зомби».
- Честолюбивый тип может иметь в своей основе животный (за исключением разновидности скотского типа), «зомби» и демонический, что обусловлено индивидуальными особенностями в освоении воли и творческого потенциала.

---

<sup>136</sup> Особенность этой разновидности животного типа строя психики должна быть понятна из широко известной поговорки и раскрытия её умолчаний: волка ноги кормят, а скотину — хозяин. Носителям скотского типа все и всё должны, но сами они никому и ничего не должны и ничем не обязаны.

- Носители демонического типа строя психики могут лицемерить, но их лицемерие будет отличаться от лицемерия представителей лицемерного типа (по П.Ф. Лесгафту) продуманностью интриги, для успешного осуществления которой им требуется лицемерить.
- Злостно-забитый тип может иметь в своей основе тип строя психики зомби и демонический — в зависимости от освоенности воли и творческого потенциала.
- Добродушный тип и угнетённый тип — основываются исключительно на типе строя психики «зомби», который может временами срываться в животный тип и которого временами могут увлекать порывы демонизма.

Соответственно переход индивида от какого-то одного определённого типа строя психики к какому-то другому делает невозможным его поведение в соответствии с определённым характером из типологии П.Ф. Лесгафта, если он несовместим с тем типом строя психики, к которому перешёл индивид.

Однако, типология П.Ф. Лесгафта не полная. В неё не попали те, кого невозможно отнести ни к одному из шести названных им дефективных типов, но кто ещё не состоялся в качестве нормального (по П.Ф. Лесгафту) человека, т.е. те, кто находится на пути к этому идеалу, но ещё не воплотил его в себе.

Кроме того, есть ещё одно обстоятельство, о котором П.Ф. Лесгафт умолчал. По сути, представленная им типология характеризует не психотипы индивидов (т.е. не их характеры в обыденном понимании), а стили поведения, которые проявляют индивиды в жизни в тех или иных обстоятельствах. Это означает, что:

- Если индивид несёт в своей психике алгоритмику только какого-то одного стиля поведения, то свойственный ему стиль поведения можно отождествить с характером этого индивида.
- Но один и тот же индивид может нести в себе алгоритмику нескольких стилей поведения и переходить от одного к другому в зависимости от обстоятельств, в которых он оказывается, или под воздействием смены настроения. В случае такого многообразия стилей поведения характер такого индивида будет «размазанным» по свойственным ему стилям поведения.

Можно наблюдать, как дети (особенно дошкольного возраста) следуют разным стилям поведения в разных обстоятельствах: с папой — это один ребёнок, с мамой — другой, с папой и мамой вместе — третий, у бабушки с дедушкой — четвёртый, у других бабушки с дедушкой — ещё один, в группе в детском саду (а потом — в школе) — ещё один. Ребёнок телесно один и тот же, но во внешнюю среду он выдаёт различные стили поведения в зависимости от обстоятельств и персон, во взаимодействии с которыми находится<sup>137</sup>. Потом в ходе взросления и обучения на это многообразие выработанных ребёнком стилей поведения накладываются знания и навыки, которые будут маскировать стили поведения, а нарабатанные в раннем детстве стили поведения будут возбуждаться и во взрослости обстоятельствами и людьми до тех пор, пока индивид не обретёт демонического либо человеческого типа строя психики, при которых он осмысленно волевым порядком строит своё поведение.

Хотя типология П.Ф. Лесгафта многое объясняет во взаимоотношениях людей, однако задача выработки слаженного коллектива требует рассмотреть ещё одну типологию, которую можно условно назвать «армейской», поскольку именно в этой среде она наиболее ярко проявляется и в той или иной форме осознаётся представителями командного состава. Она носит сугубо функциональный характер. Согласно ей, все люди *со сложившимся характером* относятся к какому-то одному из представленных ниже функциональных психотипов:

- **Исполнители** — они могут только что-то делать сами, но у них не может быть даже одного подчинённого (т.е. в пулёмётном расчёте или расчёте противотанкового ружья исполнитель может быть только вторым номером, но никак не первым).

<sup>137</sup> Во времена П.Ф. Лесгафта подавляющее большинство семей жили иначе, и в тех условиях формирования психики личности разнообразие стилей поведения мало кто из детей демонстрировал.

- **Заместители** — они могут быть исполнителями, и при этом они способны организовать подчинённых на решение поставленных перед ними задач. Однако поставить задачу себе сами они не в состоянии в силу чувственно-интеллектуальной недоразвитости или в силу боязни принять на себя ответственность.
- **Единоначальники** — они могут быть исполнителями, заместителями, но кроме этого они способны, *самостоятельно* оценив обстановку, поставить себе задачи *сами* (по своей инициативе) так, чтобы поддержать действия единоначальников своего и ниже стоящих уровней и профилактировать ошибки вышестоящего руководства. **Способность профилактировать ошибки вышестоящего руководства — неотъемлемое качество единоначальника**, хотя и не единственное качество.

Реализация этой способности может проявляться двояко:

- как нарушение приказа вышестоящего руководства и организация по своей инициативе действий, ведущих к решению поставленных вышестоящим командованием задач, в случае, если в сложившихся обстоятельствах приказ неисполним, ведёт к поражению либо утрачена связь с вышестоящим командованием (именно готовности к этому требовал от своих подчинённых А.В. Суворов, прямо указывая в приказах, чтобы они действовали по своему усмотрению в интересах общей победы соответственно складывающейся тактической обстановке);
- как предоставление по своей инициативе вышестоящему командованию информации (включая и возражения против решений высших руководителей на стадии разработки управленческих решений) и предложений по разрешению проблем, с которыми он сталкивается как единоначальник (на которого возложена определённая ответственность), но которые он не может разрешить при имеющихся у него ресурсах.

Однако реализация этой способности во втором варианте может блокироваться вышестоящим руководством, если высшие руководители по своему психотипу не единоначальники и пребывают во мнении, что все ниже стоящие в иерархии должностей обязаны только тупо выполнять их «мудрейшие» распоряжения<sup>138</sup>.

Но если сам индивид не способен к профилактированию ошибок вышестоящего руководства во втором варианте, то он, в лучшем случае, — очень хороший заместитель, способный инициативно взаимодействовать с равными ему по рангу коллегами в ходе исполнения приказов высших начальников.

Все названные выше (исполнители, заместители, единоначальники) в совокупности образуют некую систему взаимоотношений и взаимодействия людей в некоем коллективном деле. В зависимости от того, насколько распределение носителей названных психотипов по всему набору должностей, имеющихся в системе, соответствует возможностям каждого из психотипов соответствовать функциональным требованиям к занимающим эти должности, система получается более или менее функционально состоятельной. Но кроме того есть люди, которые не вписываются в предлагаемый системой спектр должностных обязанностей. Они образуют группу проблемных (по отношению к системе) психотипов.

- **«Проблемные»** — это не некий дефективный психотип, а группа психотипов, носители которых не соответствуют *определённой системе организации деятельности и нормам взаимоотношений людей в ней*: т.е. в другой системе кто-то из проблемных будет соответствовать системе, а исполнители, заместители, единоначальники, соответствовавшие прежней системе, в этой системе в полном составе или частично могут стать для неё проблемными; хотя к проблемным, безусловно, относятся разнородные олухи, которые в силу свойственных им глупости, безответственности не могут включиться в работу ни одной системы. Такие олухи являются потенциальной угрозой для

---

<sup>138</sup> Так Александр I, *как бы* взяв командование на себя, проиграл генеральное сражение при Аустерлице, а ответственность за поражение в угоду царю была списана на М.И. Кутузова. См.: «Кутузов: "Я не виноват в Аустерлицком сражении" — а с чего вдруг вообще?» (<https://sedov-05.livejournal.com/4076958.html>).

окружающих, поэтому их надо выявлять и от них избавляться, поскольку их дурость и её последствия непредсказуемы<sup>139</sup>.

Причины «проблемности» в том, что дееспособность индивида на должности определяется не только его психотипом, но и знаниями и навыками, которые он несёт, нравственно-этическими качествами, неформализуемыми «мистическими» качествами.

<sup>139</sup> Один из наиболее ярких примеров потенциально катастрофических действий таких «проблемных».



7 октября 1916 г. в Севастополе от пожара в погребах первой башни главного калибра, повлёкшего взрыв боезапаса, погиб один из двух линейных кораблей-дредноутов Черноморского флота «Императрица Мария». Момент взрыва запечатлён на фотографии слева. 225 человек погибло, 85 были тяжело ранены (экипаж составлял 1220 человек).

Спустя два года корабль был поднят и введён в док. В доке начался осмотр корабля с целью выработки решения о его дальнейшей судьбе. В ходе осмотра подбашенного отделения второй башни главного калибра был найден «матросский сундучок, в котором находились две стеариновые свечи, одна начатая, другая наполовину сгоревшая,

коробка спичек, точнее то, что от неё осталось после двухлетнего пребывания в воде, набор сапожных инструментов, а также две пары ботинок, одна из которых была починена, а другая не закончена. То, что мы увидели вместо обычной кожаной подошвы, нас поразило: к ботинкам владелец сундучка гвоздями прибил нарезанные полоски бездымного пороха, вынутые из полузарядов для 12-дюймовых орудий! Рядом лежали несколько таких полосок.

Для того чтобы иметь пороховые полоски и прятать сундучок в подбашенном помещении, следовало принадлежать к составу башенной прислуги.

Так, может быть, и в первой башне обитал такой сапожник?

Тогда картина пожара проясняется. Чтобы достать ленточный порох, нужно было открыть крышку пенала, разрезать шелковый чехол и вытянуть пластину.

Порох, пролежавший полтора года в герметически закрытом пенале, мог выделить какие-то эфирные пары, вспыхнувшие от близстоящей свечи. Загоревшийся газ воспламенил чехол и порох. В открытом пенале порох не мог взорваться — он загорелся, и это горение продолжалось, быть может, полминуты или чуть больше, пока не достигло критической температуры горения — 1 200 градусов. Сгорание четырёх пудов пороха в сравнительно небольшом помещении вызвало, без сомнения, взрыв остальных 599 пеналов» (Айзенберг Б.А., Костриченко В.В. «Линкор "Императрица Мария". Главная тайна Российского флота» — М.: «Яуза», «Коллекция», «Эксмо». 2010. — С. 120; см. также: [https://history-paradox.ru/linkor\\_im.php](https://history-paradox.ru/linkor_im.php)).

Если даже пожар в погребах первой башни главного калибра, реально уничтоживший «Императрицу Марию», возник по какой-то другой причине (многое говорит о том, что корабль погиб в результате диверсии), то наличие этого «сапожника» в личном составе артиллерийской боевой части линкора показывает, что корабль был обречён на гибель: этот проблемный олух, даже применяя придуманные им в его невежестве и самонадеянности «меры предосторожности», мог уничтожить корабль по описанной выше схеме несколько позднее, чем он реально погиб.

Но в данном случае значимо и другое: сослуживцам этого олуха, скорее всего было известно о том, что он занимается «сапожным делом» именно таким образом, создавая предпосылки к гибели их всех в случае пожара в погребах, но никто не доложил по команде о его делах, и никто не набил ему в целях вразумления морду, если уже не хотели докладывать по команде и подводить олуха под трибунал. Это показатель того, что проблемные могут быть специфически «заразны» и порождать в коллективе «эпидемию проблемности»...

Также отметим, что корабли типа «Императрица Мария» не были шедевром ни военной, ни инженерной мысли: Флот задал недостаточно мощный главный калибр и схему бронирования, не отвечающую уровню развития тяжёлой артиллерии к началу первой мировой войны; кроме того, из-за ошибок проектантов эти дредноуты получили дифферент на нос, который ощутимо ухудшил их мореходность, вследствие чего пришлось сократить боезапас носовой башни главного калибра и демонтировать часть орудий противоминного калибра в носовой оконечности; их проектная скорость, заданная на уровне 21 узла, тоже была недостаточной (это одна из причин, позволившая германо-турецкому дредноуту «Гебен» выходить из боя при боевом соприкосновении с ними); вместимость жилых помещений также оказалась недостаточной, по какой причине часть артиллерийской прислуги жила в служебных помещениях башен главного калибра; о «голых» дальномерех на крышах боевых рубок было сказано ранее (см. том 2, сноска 45 в разделе 6) и много чего ещё было сделано не так, как надо, начиная от стадии разработки техзадания на проектирование и кончая исполнением проекта в металле.

Также далеки от уровня шедевров были и балтийские дредноуты типа «Петропавловск» (вопреки рассказам о них академика А.Н. Крылова) и недостроенные линейные крейсера-дредноуты типа «Измаил».

**Проблемные** — по отношению к любой определённой системе могут существовать, а могут и не существовать. Но в её рамках они вообще не могут быть никем из названных функциональных психотипов либо могут, но непредсказуемо выпадают из возложенных на них миссий (исполнителя, заместителя, единоначальника) под воздействием обстоятельств либо принимают на себя миссии, не соответствующие обстоятельствам и поставленным перед ними задачам. В силу таких качеств проблемные являются одним из генераторов проблем и разлада в коллективе, а также и разлада во взаимодействии нескольких коллективов. Но среди проблемных встречаются «юродивые».

«**Юродивые**» вне зависимости от своей информированности и освоенного профессионализма (а подчас даже вопреки им) обладают способностью безошибочно «тыкать пальцем в небо», указывая на реальные ошибки руководителей, коллег и подчинённых (в том числе и в кадровой политике) и на «дырки» в проектах, и на многое другое, что способно обрушить проекты<sup>140</sup>; кроме того, «юродивые» обладают способностью совершать казалось бы абсурдные действия, которые при последующем расследовании развития ситуации и связанных с ней событий, как выясняется, оказали решающее воздействие на получение желаемого результата либо профилактировали наступление тяжелых или катастрофических неприятностей.<sup>141</sup>

Поэтому при управленчески состоятельном подходе к построению системы юродивые перестают быть «проблемными», а становятся ценнейшим ресурсом управленчески состоятельно построенной системы, поскольку являются главным фактором, запускающим в действие процессы профилактирования катастроф системы и более мелких неприятностей, связанных с системой.

По сути «юродивые» (как и ранее упоминавшиеся «фанатики-энтузиасты») — очень ценный фактор успеха, пользоваться которым (к сожалению) в наши дни умеют не все руководители, поскольку они либо не в состоянии отличить юродивых от прочих проблемных, либо убеждены в своей собственной компетентности, безупречной чувственно-интеллектуальной состоятельности и непогрешимости в качестве руководителей, вследствие чего «не нуждаются» в указаниях на ошибки, и тем более не терпят публично высказанных указаний, к чему способны «юродивые», если не могут в силу разных причин высказать всё с глазу на глаз.

Юродивые от постоянно недовольных скептиков-критиков (а также и от «стукачей», о которых речь пойдёт далее в разделе 8.5) отличаются тем, что **юродивые проявляют свою активность только в действительно критических по отношению к успеху проекта обстоятельствах**; а скептики-критики непрестанно чем-нибудь да недовольны («стукачи» же тоже непрестанно доказывают свою «нужность» для администрации в том числе и путём фабрикации проблем на пустом месте).

Кроме того, юродивые достаточно часто могут внести в дело «конструктив», способный обеспечить успех проекта при последующем грамотном управлении, а скептики-критики редко когда могут выдать работоспособный «конструктив». Причины в том, что юродивые ближе к нормальному типу (по П.Ф. Лесгафту), нежели скептики-критики, среди которых часто оказываются лицемеры-неудачники и честолюбцы-неудачники, чем и обусловлено их недовольство, в котором выражается их стремление показать остальным своё превосходство на фоне реальной или иллюзорной глупости окружающих и прежде всего — руководителей (примером чему — Чацкий — персонаж комедии А.С. Грибоедова «Горе от ума», который сам

---

<sup>140</sup> «У Сталина была какая-то удивительная способность находить слабые места в любом деле» — свидетельство маршала А.Е. Голованова.

<sup>141</sup> В украинском языке русскому слову «юродивый» соответствует слово «божевильный», т.е. «Божевольный», что указывает на суть истинного юродства — качественно отличного от одержимости, сумасшествия и слабоумия. Обстоятельно тема «божевильности» освещена в работе ВП СССР «Русский мир»: что стоит в Жизни за этими словами в прошлом, в настоящем и в будущем», раздел 10.4.5 «Божеволие и отсебятина людей».



ничего делать не умеет, учиться чему-либо не желает, но непрестанно выражает недовольство всеми и всем<sup>142</sup>).

В практической деятельности распределение функций между энтузиастами и юродивыми весьма органично: устремлённые в будущее энтузиасты имеют склонность утрачивать чувство реальности и отрываться от действительности, а юродивые восстанавливают необходимую связь с действительностью проектов, которые энтузиасты инициировали и тянут как локомотивы. Но некоторые юродивые могут в одном лице совмещать функции и фанатиков-энтузиастов и юродивых.

Из этой «армейской» типологии должно быть понятно, что:

- **наивысшим потенциалом дееспособности обладает «юродивый единоначальник»** — таким был Александр Васильевич Суворов (один из примеров его спасительного юродства — его, казалось бы, абсурдные, действия в сражении при Треббии: см. сноску 109 в разделе 8.3 — том 3);
- **идеально слаженный коллектив может состоять только из «юродивых единоначальников»**, поскольку только в этом случае возможно динамическое распределение ответственности и полномочий, за пределами должностных инструкций и функционирования оргштатной структуры как инструмента управления; и к этому идеалу надо стремиться, помогая всем — *вне зависимости от должностей и профессий* — стать «юродивыми единоначальниками».

«Проблемность» таких юродивых единоначальников — иллюзорна, поскольку они создают проблемы для коллективов и обществ, состоящих большей частью из представителей нравственно-этических психотипов, которые П.Ф. Лесгафт в своей типологии охарактеризовал как ненормальные, т.е. уклонившиеся или остановившиеся в своём телесном и психическом развитии.

Кроме того должно быть понятно, что проблемы в управлении предприятием неизбежны, если на должности руководителя предприятия, на должностях руководителей подразделений оказываются не единоначальники, а заместители и исполнители, а также — проблемные, не являющиеся «юродивыми единоначальниками»<sup>143</sup>.

Исполнители, заместители, проблемные (включая и юродивых, если они не юродивые единоначальники) не должны занимать должностей единоначальников — первых лиц в фирмах и руководителей их подразделений. Единоначальники на разных стадиях своего профессионального и должностного роста могут занимать любые должности, если их профессиональные знания, навыки и потенциал позволяют на них работать. Заместители могут занимать должности заместителей и исполнителей. Исполнители могут занимать только должности исполнителей. Если эти положения систематически нарушаются, то дело фирмы обречено на застой и крах<sup>144</sup>...

---

<sup>142</sup> И одна из проблем культуры нашего общества состоит в том, что Чацкий возведён литературоведами в ранг положительного героя, что извратило мировоззрение и нравственность многих поколений. О том, что он пустоцвет и пустобрёх, не догадываются не только школьники в их большинстве, но и взрослые. Единственный персонаж «Горя от ума», достойный уважения, — полковник Скалозуб, которого литературоведы не поняли и оклеветали.

<sup>143</sup> Ещё раз подчеркнём: что речь идёт не о знаниях, которые необходимы для работы на тех или иных должностях, а о функциональных психотипах, которые позволяют (либо не позволяют) на соответствующих должностях реализовывать имеющиеся знания и навыки как самого индивида, так и знания и навыки его подчинённых и других сотрудников, а при необходимости освоить или выработать новые знания и навыки, необходимые для успеха дела.

<sup>144</sup> В этой связи ещё раз приведём в передаче И.А. Бенедиктова мнение И.В. Сталина о некоем претенденте на руководящую должность: «Толковый специалист, — сказал как-то об одном из них Сталин. — Но ставить на руководящую работу нельзя. Слишком угодлив. Такой из любви к начальству наделает вреда больше, чем самый лютый враг. И не спросишь за это — мнение-то согласовано с руководством». — Это высказанное в неявной форме сожаление о том, что толковый специалист по своему психотипу лицемер, может быть только исполнителем под жёстким непрестанным контролем, а на должности требуется компетентный единоначальник.



А одна из причин катастрофы РККА лета 1941 г. — обилие нравственно-этически дефективных носителей функциональных психотипов заместителей, исполнителей, проблемный на должностях, требующих качеств единоначальников и качеств юродивых единоначальников — командиров войсковых группировок, войсковых частей и их подразделений, а также и комиссаров всех уровней (они тоже по психологии должны быть единоначальниками, а ещё лучше — юродивыми единоначальниками).

Приведённая выше «армейская типология»<sup>145</sup>, характеризующая функциональные возможности людей в коллективной деятельности, тоже не имеет взаимно однозначного соответствия с типологией типов строя психики и нравственно-этической типологией стилей поведения П.Ф. Лесгафта. Она является оболочечной по отношению к типологии П.Ф. Лесгафта с учётом включения в неё того психотипа, который П.Ф. Лесгафт описал как идеал и охарактеризовал как нормальный, которому соответствует человеческий тип строя психики. Все три типологии находятся в соотношении:

- типы строя психики — базовая;
- типология П.Ф. Лесгафта — надстроечная, поскольку в основе каждого из предлагаемого ею нравственно-этического типа лежит тот или иной тип строя психики;
- «армейская типология» — чисто функциональная, оболочечная по отношению к типологии П.Ф. Лесгафта, поскольку те или иные функции, предусмотренные «армейской» типологией, — функциональные оболочки, в которые могут либо не могут войти лицемеры, честолюбцы, добродушные, мягко- и злобно забитые, угнетённые и нормальные; а если несколько психотипов может войти в одну и ту же функциональную оболочку, то результаты их деятельности будут отличаться как по качеству самих

---

Представленный выше комплекс типологий (типы строя психики, стили поведения (характеры по П.Ф. Лесгафту), «армейская» типология) — ключ к пониманию успехов СССР в период руководства страной И.В. Сталина, а также — ключ к пониманию причин деградации страны в последующие времена.

Г. Форд тоже профилактировал попадание исполнителей и заместителей на должности единоначальников, хотя и не пользовался этими терминами: «Весь наш персонал как для фабрики, так и для бюро, приглашается различными отделами. Как уже упомянуто, мы никогда не приглашаем компетентных лиц. **Каждый должен начинать с нижней ступени рабочей лестницы — старый опыт у нас ни во что не ставится. (...) мы не спрашиваем о том, чем был человек. Если он посещает университет, то, в общем, он подвигается вверх быстрее других, но тем не менее он должен начать снизу и сперва показать, что он может** (выделено нами при цитировании: — ВП СССР). Каждый сам держит свое будущее в руках. Слишком много болтают о непризнанных людях. У нас каждый получает приблизительно точно ту степень признания, которой заслуживает» («Моя жизнь. Мои достижения». Глава 6. Машины и люди).

Т.е. каждому пришедшему на предприятие предлагается показать, что он надёжный исполнитель, и если при этом проявляются качества заместителей и единоначальников, то открываются возможности для должностного роста. По существу, система продвижения на руководящие должности у Г. Форда была настроена на отторжение проблемных с амбициями быть начальниками, и соответственно такие люди, как Чацкий не имели в ней шансов выдвинуться на руководящие должности.

<sup>145</sup> Эта — русская «армейская типология» отличается от германской «армейской типологии» и объясняет слова А.В. Суворова о том, почему русские всегда били прусских.

Германская армейская типология. Разные источники возводят её к разным военным деятелям, по одной из версий — её автором является один из военных деятелей третьего рейха Эрих фон Манштейн:

«Есть четыре типа офицеров. Первый — глупые и ленивые. Они никому не навредят. Второй — трудолюбивые и умные. Из них получаются отличные офицеры генштаба, и есть гарантия, что они всё сделают правильно. Третий — трудолюбивые и глупые. Они представляют собой угрозу и их следует сразу уволить: из-за них много ненужной работы всем остальным. Наконец, есть умные и ленивые. Они подходят для самых ответственных должностей» (<https://ru.citaty.net/tsitaty/1971761-erikh-fon-manshtein-est-chetyre-tipa-ofitserov-pervyi-glupye-i-leniv/>).

В другой версии эта же типология со ссылками опять же на Манштейна даёт несколько иные рекомендации по кадровой политике:

«Есть только четыре типа офицеров. Первый тип — это ленивые и глупые офицеры. Оставьте их, они не приносят вреда. Второй тип — это умные и трудолюбивые офицеры. Из них получаются превосходные офицеры штаба, от внимания которых не ускользнут мельчайшие детали. Третий тип — трудолюбивые тупицы. Эти люди опасны и их надо расстреливать на месте: они нагружают всех совершенно ненужной работой. И наконец, последний тип, — это умные бездельники. Эти люди достойны самых высоких должностей».

В частности, о том, что тупые и ленивые обречены потерпеть поражение — об этом ни слова.

результатов, так и по сопутствующим эффектам, включая разлад либо слаженность психодинамики в соответствующей коллективной деятельности.

Также надо понимать, что некоторая часть проблемных — это люди, переходящие от одного стиля поведения (психотипа по П.Ф. Лесгафту) к каким-то другим стилям поведения, делающие это либо осознанно произвольно, либо бессознательно (эмоционально) реагирующие на изменение обстоятельств, в которых они оказались.

Также надо понимать, что если есть та или иная типология психотипов, основанная на наблюдаемых в жизни характеристиках личностей, то существует и некоторое статистическое распределение людей по этим психотипам.

Представив свою типологию характеров, П.Ф. Лесгафт нигде не пишет о статистическом распределении детей по выявленным им психотипам, отметив только в одном месте со ссылкой на не названного им сельского школьного учителя, который «уверял даже, что большинство его учеников принадлежат к детям добродушного типа». П.Ф. Лесгафт отметил в связи с этим: «Это сведение очень правдоподобно и согласно с тем, что приходится наблюдать в деревне». Можно предположить, что мягко забытые, злобно забытые и угнетённые типы в ту эпоху составляли меньшинство в статистике и не превосходили по численности доли лицемеров, честолюбцев, которые, будучи носителями творческой импотенции и неутолимой жажды потребительства, оказались достаточно многочисленны для того, чтобы доминировать в управленческом корпусе империи: иначе империя не пришла бы к краху<sup>146</sup>. Соответственно типология стилей поведения (характеров), которую выявил П.Ф. Лесгафт, практически выражается в жизненной состоятельности афоризмов В.О. Ключевского, характеризующих общество России в ту эпоху:

- «Общество праведного общежития, составленное из негодяев» (оценка перспектив социалистического эксперимента в России за несколько десятилетий до его начала);
- «У них нет совестливости, но страшно много обидчивости: они не стыдятся пакостить, но не выносят упрёка в пакости»;
- «В России нет средних талантов, простых мастеров, а есть одинокие гении и миллионы никуда негодных людей. Гении ничего не могут сделать, потому что не имеют подмастерьев, а с миллионами ничего нельзя сделать, потому что у них нет мастеров. Первые бесполезны потому, что их слишком мало; вторые беспомощны потому, что их слишком много».
- «Несчастье русских в том, что у них прекрасные дочери, но дурные жёны и матери; русские женщины мастерицы влюбляться и нравиться, но не умеют ни любить, ни воспитывать. (Вариант: ..., но не охотницы ни любить, ни воспитывать)»<sup>147</sup>.

С той поры мало что изменилось в статистике распределения по стилям поведения (типам характеров, выявленной П.Ф. Лесгафтом), разве что вследствие разрушения института семьи как *семьи нескольких живущих вместе поколений* переселением в «хрущёвки» весьма многочисленной доли населения — сократилась доля добродушных; а вследствие общего роста культуры, снижения степени эксплуатации человека человеком сократилась и доля угнетённых. Но при этом доли лицемеров, честолюбцев и ни к чему не годных мягко забытых (заласканных) выросли. И кроме того многократно выросла доля носителей разного рода характеров «размазанных», по всем дефективным стилям поведения: иначе нет психодинамических причин для того, чтобы постсоветская Россия на протяжении тридцати лет с лишним переживала затяжной социокультурный кризис.

Но поскольку «армейская» типология связана с типологией типов строя психики и с типологией стилей поведения П.Ф. Лесгафта, дополняет их в аспекте способности индивида выполнять те или иные функции в коллективе и в жизни общества в целом, то для понимания ситуации, сложившейся в нашей стране и перспектив, необходимо рассмотреть отношение

<sup>146</sup> Вспомните и переосмыслите в связи с типологией П.Ф. Лесгафта фактологию, касающуюся строительства флота перед русско-японской войной и историю создания паровозов Э и Щ, приводившуюся в главе 6 (том 2).

<sup>147</sup> Высказывания В.О. Ключевского приведены по изданию: В.О. Ключевский. Сочинения в 9 томах. Москва, «Мысль», 1990 г., т. 9.

общества (его культуры как информационно-алгоритмической системы<sup>148</sup>) к разным психотипам.

В послесталинские времена в СССР, дети — носители психотипов «исполнители» и «заместители» — становились социальной базой, из которой рекрутировались «активисты-общественники»: послушны и безынициативны, за правду не борются, беспринципны — вышестоящим бюрократам это очень удобно. Номинальные должности руководителей всех уровней в пионерских, комсомольских школьных организациях заполнялись преимущественно ими же, а единоначальников и юродивых, *имевших своё мнение прежде всего по вопросам справедливости в её конкретике*, система отторгала и убирала с этих должностей, отбивая у них вкус и интерес к руководящей работе *ещё в детском и подростковом возрасте*. Повзрослев, бывшие руководители пионерских и комсомольских организаций внутришкольного уровня продолжали делать карьеры в комсомольских, профсоюзных и партийных организациях: на службе и на работе. При этом надо понимать, что, не будучи по психотипу единоначальниками, они в большинстве своём были лицемерами и честолюбцами (по типологии П.Ф. Лесгафта).

Исполнители и заместители (и среди них — лицемеры и честолюбцы — зубрилы-книжники) получали в школе хорошие оценки, в силу чего они, повзрослев, становились большинством и в студенчестве, и среди курсантов военных училищ. По окончании гражданских и военных вузов они вливались в ряды интеллигенции и составили её большинство. Их же рекрутирует в свои ряды и масонство<sup>149</sup>.

В органах государственной власти, включая спецслужбы, в сфере управления предприятиями, куда преимущественно рекрутировались люди, получившие дипломы о высшем образовании, исполнители и заместители (изрядная доля которых — лицемеры и честолюбцы по типологии П.Ф. Лесгафта) тоже составляют большинство на номинально властных должностях.

Дети, носители психотипов единоначальник и юродивый, системой не были востребованы, а в наиболее тяжёлых индивидуальных случаях отторгались и подавлялись ею, что не позволило им освоить или реализовать в жизни генетический потенциал личностного развития. При этом некоторая часть из них погибла, другие ушли в криминалитет, в котором и реализовали себя в качестве «авторитетов». Единоначальники и юродивые, ушедшие в криминалитет вследствие того, что не смогли преодолеть легитимную систему и найти себе место в юридически разрешённых сферах деятельности, породили «понятия» и организованную преступность. В силу превосходства в дееспособности носителей психотипа единоначальник над носителями психотипов заместитель и исполнитель, стало неизбежным возникновение и воспроизводство криминальной периферии, действующей в сфере государственной власти (включая спецслужбы) и в сфере финансово-экономической деятельности, представленной большей частью носителями психотипов заместитель и исполнитель (лицемерами, честолюбцами, мягко-забытыми), которые оказались в подчинении у единоначальников, сделавших криминальные карьеры.

Таковы личностно-типологические основы психодинамики общества постсоветской России. Они же свойственны и психодинамике любого предприятия, чей коллектив достаточно многочисленен для того, чтобы в нём проявлялись статистические закономерности, характеризующие общество в целом.

Такое положение дел нельзя признать не то что нормальным, но даже удовлетворительным. Необходимо строить культуру, в которой творческий потенциал и воля осваиваются всеми и их реализация всегда, без каких-либо ситуационных исключений подчинена диктатуре совести. Так что, как писал в сказке «Дракон» Е.Л. Шварц, *«работа предстоит мелкая, хуже вышивания...»*<sup>150</sup> — *поскольку предстоит работать с каждым индивидом своеобразно,*

<sup>148</sup> Ещё раз напомним о типологии культур, представленной в Предисловии в сноске 7.

<sup>149</sup> См. сноски 2 и 3 в разделе 8.1 (том 3).

<sup>150</sup> Фрагмент пьесы, из которого взята эта цитата:

*Ланцелот:* Нам нельзя будет уйти. (...)

*Ланцелот:* Работа предстоит мелкая. Хуже вышивания. В каждом из них придётся убить дракона.

*ориентируясь на помощь ему в становлении человеком, исходя из того конкретного состояния, в котором он пребывает.*

**И этой работой надо заниматься в каждой семье, в каждом коллективе, иначе Россию ждёт усугубление проблем, в сопоставлении с которыми «лихие девяностые» покажутся эпохой мира и процветания.**

---

*Мальчик:* А нам будет больно?

*Ланцелот:* Тебе нет.

*1-й горожанин:* А нам?

*Ланцелот:* С вами придётся повозиться.

*Садовник:* Но будьте терпеливы, господин Ланцелот. Умоляю вас — будьте терпеливы. Прививайте. Разводите костры — тепло помогает росту. Сорную траву удаляйте осторожно, чтобы не повредить здоровые корни. Ведь если вдуматься, то люди, в сущности, тоже, может быть, пожалуй, со всеми оговорками, заслуживают тщательного ухода.

---

Этот эпизод имел место после убийства Ланцелотом Дракона и повторного освобождения города от власти прихвостней Дракона, тирания которых установилась в городе в отсутствие Ланцелота при попустительстве самих же горожан.

## 8.5. Руководитель: разрушитель либо генератор слаженности коллектива — выбор за ним

*Книжкой руководителей не создашь. Книжка помогает двигаться вперёд, но сама руководителя не создаёт. Работники-руководители растут только в ходе самой работы.*

И.В. Сталин<sup>151</sup>

*Настоящая закалка кадров получается на живой работе, вне школы, в борьбе с трудностями. Помните, товарищи, что только те кадры хороши, которые не боятся трудностей, которые не прячутся от трудностей, а наоборот — идут навстречу трудностям для того, чтобы преодолеть и ликвидировать их. Только в борьбе с трудностями куются настоящие кадры...*

И.В. Сталин<sup>152</sup>

Общие принципы решения задачи выработки слаженного коллектива оглашены уже давно, они интуитивно понятны многим, хотя широкому кругу ныне действующих управленцев (как в России, так и в зарубежье) они неизвестны главным образом потому, что несовместимы с нравственностью, миропониманием и этикой, свойственных большинству представителей управленческого корпуса. Далее эти принципы представлены в изложении тех, кто им следовал в своей жизни и профессиональной деятельности.

\* \* \*

«Любовь, основанная на идее правды, возвышает человека и заставляет уважать его, без чего немислимо развитие истинных, человеческих качеств и достоинств; поэтому-то самый главный и существенный агент при воспитании (а равно, — в процессе формирования слаженного коллектива: — ВП СССР) — это искренняя, неподдельная и глубокая любовь...».<sup>153</sup>

«Пора нам перестать считать себя помещиками, а матросов крепостными людьми (т.е. по существу — рабами, не более чем говорящими орудиями, если соотноситься с реалиями эпохи крепостного права в России: — ВП СССР). Матрос есть главный двигатель на военном корабле, а мы только пружины, которые на него действуют. Матрос управляет парусами, он же наводит орудия на неприятеля; матрос бросится на abordаж, если понадобится; всё сделает матрос, ежели мы, начальники, не будем эгоистами, ежели мы не будем смотреть на службу как на

---

<sup>151</sup> XII съезд РКП(б), «Организационный отчёт Центрального комитета РКП (б)». И.В. Сталин. Сочинения. — Т. 5. С. 219. XII съезд проходил 17-25 апреля 1923 г.

<sup>152</sup> Речь в Кремлевском дворце на выпуске академиков Красной Армии 4 мая 1935 года. И.В. Сталин. Сочинения. — Т. 14. — М.: Издательство «Писатель». 1997. — С. 58-63.

<sup>153</sup> П.Ф. Лесгафт. Семейное воспитание ребёнка и его значение. Часть I. Школьные типы (Антропологический этюд).

Приведённую фразу П.Ф. Лесгафт продолжает словами: «...могущество которой во всей его полноте выступает ещё резче и яснее при знакомстве со злостно-забитым типом, так как он развивается именно при полном отсутствии любви».

Из этих слов можно понять, что даже ребёнок злостно-забитого типа под воздействием Любви может стать нормальным человеком. Единственное «но» — Любовь конкретна в своих проявлениях, т.е. обусловлена обстоятельствами, в которых она проявляется, и личностью того, кто её несёт в мир, и личностями тех, на кого она обращена. В силу этого Любовь не поддаётся формализованному описанию, и нет рецептов её воплощения в жизнь в стиле «*делай раз, делай два — получи результат и наслаждайся им...*». Поэтому: *Любовь всегда — добросовестное творчество, осуществляемое осмысленно волевым порядком без страхов, и потому её невозможно имитировать и тиражировать на основе ритуалов, а её воздействие на жизнь невозможно фальсифицировать, подменить каким-то суррогатом или заместить некой показухой.*

средство удовлетворения своего честолюбия, а на подчинённых как на ступени собственного возвышения. Матросы — основная военная сила флота. Вот кого нам надо возвышать, учить, возбуждать в них смелость, героизм, ежели мы не себялюбцы, а действительно слуги Отечества»<sup>154</sup>.

Замените в этой выдержке из оценки П.С. Нахимовым ситуации на флоте «офицеров» — на «руководителей» (на «управленцев» — «руководящий состав» предприятий и органов государственной власти), «матросов» — на «подчинённых» (рабочих, конструкторов, технологов и прочих «низовых работников», которые непосредственно вкладывают свои силы и профессионализм в общее дело коллектива, на «простых граждан России»), и вы увидите за этими словами нравственно-этическую фундаментальную проблему, нерешённость которой не позволяет сформировать слаженные коллективы на предприятиях и не позволяют государственной власти<sup>155</sup> сформировать действительное народное единство и опираться в своей политике на доверие и поддержку большей части народа, которая хотела бы жить в стране, управляемой в соответствии с интересами развития общества, а не в целях обогащения политически недалёковидной «элиты» в ущерб будущему России и человечества в целом.

О том же командир легендарного «Варяга» Всеволод Фёдорович Руднев:

«Как может матрос правильно нести службу, зная, что офицер относится к нему с презрением? В этом основная причина того, что на многих кораблях служба идет плохо <...> Матроса хотят запугать, только страхом заставить слушаться. Это низко и в корне неправильно! Поощрение, любовь, искренняя забота — вот ключ к матросскому сердцу, с которым можно чудеса делать. Нужно офицеру отбросить всякое кастовое чванство. Это гибельное дело для службы. Офицер должен достигать моральной своей высоты строгим соблюдением дисциплины, подавать пример матросу, воспитывать его в духе патриотизма, расширять его умственный кругозор и знания, тогда матрос будет уважать офицера и сознательно подчиняться». («Записки моряка», приводится по цитате в книге его сына — Н.В. Руднев, «Командир легендарного крейсера»).

\* \* \*

### **Изложенные принципы по сути своей неизменны на протяжении всей истории.**

И в первую очередь они касаются руководителей, поскольку реальные нравственно-этические качества руководителей государств, органов государственной власти, руководителей предприятий и подразделений предприятий, командиров войсковых частей и кораблей, их подразделений и соединений могут разрушать слаженность коллективной деятельности и могут быть генератором слаженности. Поэтому необходимо обратиться к теме вариативности взаимоотношений руководства и подчинённых.

Есть несколько поговорок, которые характеризуют взаимоотношения руководства и подчинённых, однако их адекватное понимание вне процессного способа мышления<sup>156</sup> невозможно:

---

<sup>154</sup> Адмирал П.С. Нахимов.

<sup>155</sup> Адмирал П.С. Нахимов: «Удивляют меня многие молодые офицеры: от русских отстали, к французам не пристали, на англичан также непохожи; своим пренебрегают, чужому завидуют, своих выгод совершенно не понимают. Это никуда не годится!».

— Эта его оценка справедлива и в отношении многих госчиновников, депутатов и топ-менеджеров позднего СССР и постсоветской России по настоящее время включительно.

О П.С. Нахимове в период его службы в Севастополе накануне так называемой «крымской» войны — второй мировой антирусской войны XIX века:

«Даже денег у него не было, поскольку каждый лишний рубль он отдавал матросам и их семьям, а лишними рублями у него назывались те, которые оставались после оплаты квартиры в Севастополе и расходов на стол, своим «разнообразием» не очень отличавшийся от боцманского».

<sup>156</sup> Мыслить процессами означает — мыслить потоками причинно-следственных связей, понимая, что каждое событие возможно влечёт за собой спектр событий-следствий, а каждое из событий-следствий первого порядка (в →→→

- «Рыба с головы гниёт». В умолчаниях этой метафоры осталось то, что *живая здоровая рыба вообще не гниёт*. Т.е. если «рыба» начала гнить «с головы», то деградация зашла слишком далеко: «рыба» мертва и разлагается, и потому умершее дело надо начинать сызнова, практически с нуля во всех его аспектах на всех этапах полной функции управления: диагностика текущего состояния, целеполагание и «миссия предприятия», кадровая политика и управление персоналом, материально-техническая база предприятия, взаимоотношения с поставщиками и покупателями, с обществом в целом и т.п.
- «Каков поп — таков и приход» (русская поговорка).
- «Каков народ — таков и падишах» (восточная мудрость).

Две последние поговорки, казалось бы, противоречат друг другу. Однако это не так:

- Первая из них характеризует непродолжительные интервалы времени, на которых характер и качество управления коллективом (обществом) определяется в первую очередь личностью руководителя, который действует в пределах объективных возможностей, сложившихся в прошлом, и в пределах своего видения и понимания этих возможностей. При этом руководитель действует соответственно своему психотипу: если он — единоначальник, то действительно руководит коллективом по полной функции управления; если он — заместитель, то им манипулируют подчинённые и внешние кураторы; если он — исполнитель, то он реально не более, чем «зиц-председатель» типа Фунта из «Золотого телёнка», а действительная власть в коллективе принадлежит другим, хотя в отличие от Фунта, исполнитель-марионетка может быть искренне убеждён в том, что именно он и есть настоящий руководитель коллектива.

Поговорку про «попа и его приход» дополняет ещё одна: «Народ согрешит — царь Бога умолит, царь согрешит — народ не умолит (никто не умолит)». Она подразумевает решающий вклад в качество жизни общества на непродолжительных интервалах времени (длительностью в пределах срока активной жизни человека) характера и качества государственного управления, которое способно в большей или меньшей мере профилактировать и компенсировать ущерб обществу, порождаемый пороками исторически сложившегося его образа жизни.

Но эта поговорка справедлива и по отношению к работе любого коллектива и качеству производимой им продукции, вносящей определённый вклад в качество жизни общества: ошибки управления со стороны руководства — коллектив на основе самоорганизации исправить и компенсировать в подавляющем большинстве случаев не может, хотя ошибки в деятельности коллектива в большей или меньшей мере могут быть исправлены и компенсированы адекватным управлением со стороны руководства (если не быстро и не сразу, то в течение некоторого времени).

- Поговорка «каков народ — таков и падишах»<sup>157</sup> характеризует исторически продолжительные интервалы времени, в течение которых успевают личностно сформироваться взрослые поколения, включающие в себя как подчинённых, так и руководителей, в том числе «падишаха» и его окружение, под властью которых оказываются и взрослые, и дети. В этой поговорке выражается взаимное нравственно-этическое и мировоззренческое (информационно-алгоритмическое) соответствие подавляющего большинства людей, составляющих общество, носителям власти в этом обществе. И это взаимное соответствие некоторым образом проявляется в любом устоявшемся коллективе, достаточно многочисленном для того, чтобы в нём

---

очередности) возможно влечёт за собой события-следствия последующих порядков (в очередности); что каждое событие может быть вызвано не одной, а многими причинами, разного порядка в их очередности наступления в прошлом. В силу такого сетевого переплетения событий-причин и событий-следствий процессное мышление по сути своей — сетевое мышление спектрами событий — причин-следствий.

<sup>157</sup> И аналогичные ей, но менее точные по смыслу афоризмы европейцев:

- «Каждый народ заслуживает то правительство, которое он имеет» (Г.В.Ф. Гегель);
- «Каждый народ заслуживает своего вождя» (О. Бисмарк).



наличествовали репрезентативные группы, статистически идентичные обществу. В нём выражается одна из объективных закономерностей управления, требующая взаимного соответствия системы управления и объекта управления в процессе их взаимодействия с внешней средой.

Меньшинство же общества, чьи нравственно-этические качества в большей или меньшей мере отличаются от «стандарта», характерного для большинства носителей власти и подвластных, образуют сообщество «проблемных», включающее в себя разного рода «юродивых» (в том числе и «юродивых единоначальников»), а также — криминалитет, живущий на основе своеобразных нравственно-этических стандартов, отличных от социально-системно востребованных нравственно-этических стандартов большинства членов общества.

---

Соответственно всему, что стоит за приведёнными выше поговорками, — если кто-либо, будучи по психотипу исполнителем или заместителем, оказался на должности, требующей качеств единоначальника, то ему следует:

- либо с этой должности уйти самому прежде, чем завистники и манипуляторы его «подставят» — сделают виновным в чём-либо вплоть до того, что спишут на него свои собственные ошибки или даже умышленно организованные преступления;
- либо, поняв суть проблемы несоответствия своего психотипа занимаемой должности и кругу должностных обязанностей, — осознанно волевым порядком выработать в себе в кратчайшие сроки качества единоначальника, *а ещё лучше — качества юродивого единоначальника.*

Также надо понимать, что фактический руководитель предприятия безусловно должен знать: 1) специфику отрасли<sup>158</sup>, к которой принадлежит предприятие, а также — 2) специфику отраслей, к которым принадлежат основные поставщики продукции, используемой предприятием в своей деятельности, и 3) специфику тех сфер жизни общества, в которых происходит потребление производимой предприятием продукции.

**Но всё это ещё более полно и детально должны знать его подчинённые — соответственно своим должностным обязанностям и профессиональной специализации каждого из них.**

Главная же задача первого лица в пределах границ любого предприятия — координировать деятельность подчинённых как опосредованно (через оргштатную структуру), так и непосредственно (на основе личного общения); **координировать так, чтобы с течением времени сложился слаженный коллектив, в котором динамическое перераспределение обязанностей, полномочий и ресурсов было бы нормой.**

И это обстоятельство приводит к необходимости прокомментировать рисунок, который широко известен как в кругах «гуру менеджмента», так и в кругу почитателей менеджмента: см. ниже рис. 8.5-1. Приводимый рисунок — русифицированная копия англоязычного оригинала. Однако автор перевода названия извратил его исходный смысл. Оригинальное название этого рисунка «Real Organization Chart»<sup>159</sup> — «Реальная организационная схема», т.е. схема *реально действующей коммуникации личностей в процессе функционирования некой компании (предприятия)*. И как видно из рисунка, она не совпадает с официальным организационно-штатным расписанием предприятия, полномочиями и обязанностями должностных лиц и подразделений в этой оргштатной структуре. Также полезно обратить внимание на изменения типа «смайликов» при переходе от низов к вершине иерархии.

---

<sup>158</sup> Здесь и далее: специфика отрасли включает в себя производимую продукцию, технологии её производства, организацию производства и хранения, сбыт, включая его организационно-технологические аспекты.

<sup>159</sup> Источник: [www.integrationtraining.co.uk](http://www.integrationtraining.co.uk) (к настоящему времени не действует, но судя по названию сайта, они занимались «тимбилдингом»).

## ПОЧЕМУ НЕ РАБОТАЕТ ИЕРАРХИЯ В КОМПАНИИ

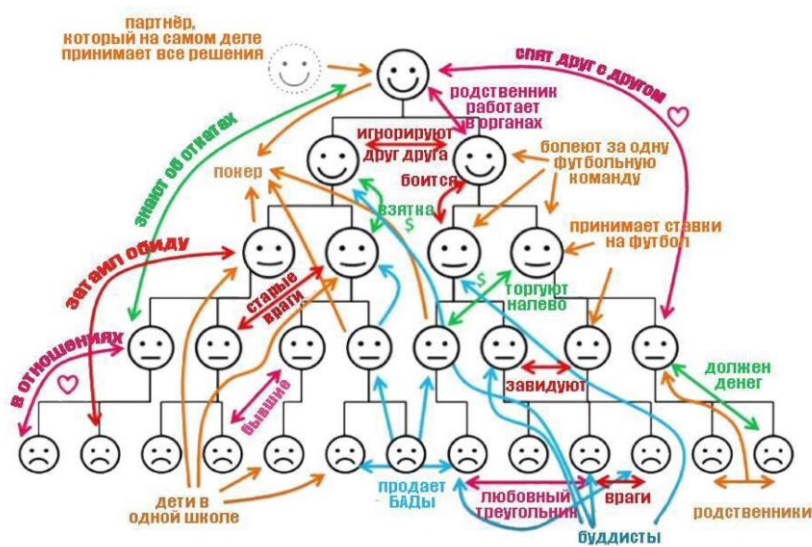


Рис. 8.5-1. Организационно-штатная структура и неформальные связи в коллективе.

(крайне медленно меняющуюся — только в процессе эпизодических реорганизаций) оргштатную структуру, реализующую структурный способ управления, и предписываемые ею должностные обязанности,

- и неформальную систему личностных взаимосвязей, обусловленную психотипами участников и их интересами, в которой функции участников перераспределяются динамически под воздействием разного рода внешних и внутренних обстоятельств и реакции на них участников событий, и которая реализует бесструктурный способ управления и способ управления на основе виртуальных структур.

Поэтому:

«Полная иерархия» (хотя это не пирамидальная иерархия, а сеть взаимосвязей, непрестанно меняющихся в ходе деятельности), включающая в себя обе подсистемы, работает не так, как это предписано официально действующими оргштатной структурой и прописанными в ней полномочиями и обязанностями должностных лиц.

Суть взаимоотношений официальной оргштатной структуры и неофициальной системы фактических взаимосвязей людей в этой же оргштатной структуре, вне зависимости от масштаба рассмотрения (подразделение предприятия, предприятие в целом, концерн, как объединение многих предприятий под властью одного директората, государство, совокупность государств) является объективной данностью. При этом часть неформальных связей уходит за пределы рассматриваемой структуры.

Однако эти связи с внешней социальной средой на рис. 8.5-1 представлены только в виде одного единственного частного случая: «партнёр, который на самом деле принимает все решения» связан исключительно с первым лицом. В действительности: 1) таких партнёров может быть несколько, и 2) такие «партнёры» могут вообще не иметь дел с первым лицом в иерархии предприятия, а взаимодействовать с теми, кто находится на несколько уровней ниже первого лица и его непосредственных подчинённых.

Эти «низовые», подчас незаметные, сотрудники предприятия, от которых, как думается многим (в том числе и руководителям), «ничего не зависит», но с которыми взаимодействует внешний «партнёр-куратор» могут:

При более широком взгляде смысл заголовка рис. 8.5-1 в его переводе на русский даёт ложное представление о происходящем: иерархия компании (т.е. её оргштатная структура) не «не работает», как это представляется автору перевода. — Она работает, но в действительности фактическая иерархия (непрестанно меняющаяся система взаимоотношений сотрудников) — не такая, как предписано оргштатным расписанием, и потому система в целом работает иначе, поскольку включает в себя две взаимодействующие друг с другом подсистемы:

- и формальную официальную статичную

1. «Сливать» на сторону «инсайдерскую» информацию о предприятии<sup>160</sup>;
2. Вырабатывать управленческие решения и *их обоснования*, которые первому лицу предстоит одобрить и утвердить в качестве обязательных к исполнению<sup>161</sup>, либо манипулировать теми людьми, кто вырабатывает такого рода управленческие решения и их обоснования.

<sup>160</sup> Фрагмент из воспоминаний академика А.Н. Крылова:

«Есть ещё и другая система, которой придерживался М.И. Кази, когда был директором Балтийского завода (он занимал этот пост в 1877 — 1892 гг.: — ВП СССР). Всякому писцу, доставшему копию официальной бумаги, в которой встречались слова «Балтийский завод», уплачивалось, независимо от содержания бумаги, пять рублей. Об этом при мне Михаил Ильич рассказал моему отцу, выразившему удивление, каким образом Михаил Ильич получил копию важнейшей бумаги и сколько это стоило.

— Пять рублей, — сказал Кази и рассказал свою систему. — За год приносят около тысячи копий, из них 995 и медного гроша не стоят, а вот за эту я бы и 10 000 руб. не пожалел.

Подумайте о системе М.И. Кази». (А.Н. Крылов. «Мои воспоминания», глава «Мировая война»).

О весомости этих «5 рублей» в бюджете их получателя и «5 000 рублей» в бюджете завода можно судить по следующим данным. Спустя два десятилетия после завершения директорства М.И. Кази на Балтийском заводе средняя месячная зарплата рабочего по России перед первой мировой войной составляла 37,5 рублей. Дворник — 18 рублей. Подпоручик (современный аналог — лейтенант) — 70 р. Городовой (рядовой сотрудник полиции) — 20,5 р. Рабочие (Петербург), средняя зарплата в Петербурге была меньше и составляла к 1914 году 22,53 р. Кухарка — 5 — 8 р. Учитель начальной школы — 25 р. Старший дворник — 40 р. Околоточный надзиратель (функционально близок к участковому полиции наших дней) — 50 р. Фельдшер — 40 р. Полковник — 325 р. Коллежский ассессор (чиновник восьмого класса, примерно соответствует званию армейского капитана) — 62 р. Тайный советник (чиновник третьего — четвёртого класса) — 500 р. Столько же получал армейский генерал (<http://www.pravda-tv.ru/2013/12/10/31186/dorevoluytsionny-e-zarplaty-i-tseny-ili-kak-zhili-lyudi-do-1917-goda>).

Во времена директорства М.И. Кази на Балтийском заводе весомость выплачиваемых им 5 рублей для семейных бюджетов поставщиков инсайдерской информации была ещё выше.

С другой стороны, чтобы дать представление о бюджете Балтийского завода тех лет, приведём данные о строительной стоимости двух построенных на нём кораблей: броненосный крейсер «Адмирал Нахимов» водоизмещением около 8 500 т обошёлся казне почти в 6,5 миллионов рублей (строился с 1884 по 1887 г.), броненосный крейсер «Рюрик» водоизмещением около 12 000 т обошёлся казне в 9,1 миллионов рублей (строился с 1890 по 1895 г.).

<sup>161</sup> Эти решения, вырабатываемые «незаметными» агентами внешних «заинтересованных лиц» разного рода, могут оказывать влияние на следующие функции директората предприятия:

1. Управление взаимодействием предприятия с внешней социально-экономической средой (сюда относится подписание контрактов на поставку продукции предприятия заказчиком, а также на поставку предприятию продукции, необходимой в его производственной деятельности, и контрактов на реконструкцию и развитие производственных мощностей и инфраструктур предприятия).

2. Управление производственным процессом, начиная от момента принятия решения о производстве изделия (либо партии продукции) и кончая фактом передачи продукции заказчику.

3. Управление процессом поддержания должной работоспособности технологического оборудования (включая здания и объекты инфраструктур предприятия), что является основой производства и обеспечения качества продукции.

4. Главное — управление разработкой и воплощением в жизнь долгосрочной стратегии развития предприятия. Эта функция является объёмлющей по отношению к трём названным выше функциям в том смысле, что в непрерывно текущем настоящем три ранее названные функции — при управлении предприятием по полной функции — всегда следствия выработанной в прошлом и некоторым образом реализованных положений долгосрочной стратегии развития предприятия.

Один из наиболее ярких примеров неумения выработать и осуществить адекватную стратегию развития предприятия — история банкротства фирмы «Кодак» (производитель фотоматериалов мирового уровня качества, один из гигантов этого рынка). Ещё в 1970-е гг. её руководство *не оценило правильно* появление цифровой фотографии и перспектив её развития, хотя первый цифровой фотоаппарат был создан её же инженером — Стивеном Сассуном. Как вспоминал С. Сассун, «Они сказали мне: о, это мило, только не надо никому показывать». Далее «в 1980-х Kodak заказал своему аналитическому подразделению большое исследование с целью выяснить, насколько сильно угрожает цифровая фотография его бизнесу. Аналитики пришли к выводу, что революция неизбежна. Однако у них была и «хорошая новость»: драматические изменения начнутся не раньше, чем через десять лет, а, следовательно, Kodak может успеть к ним подготовиться.

Kodak сделал из исследования любопытные выводы. Один из сотрудников компании в своей книге рассказывает, что следующую декаду компания потратила не на разработку подробного плана выживания в условиях, когда плёнка перестанет быть актуальной, а на исследование способов использования цифровых технологий для усовершенствования пленочных фотоаппаратов. Так, компания потратила \$500 млн. на разработку и запуск камеры Advantix. Она позволяла делать цифровые фотографии, но лишь для того, чтобы потом запечатлеть изображение на плёнке.

→→→

3. Решать, что именно доложить первому лицу и как доложить, а что скрыть от него<sup>162</sup> и т.п.
4. Если они как профессионалы достаточно авторитетны в коллективе, то именно их мнение будет руководящим для большинства остальных сотрудников о том, как и какие именно распоряжения номинальных руководителей следует исполнять, а какие исполнять вообще не следует или следует исполнять, внося в исполнение «отсебятину», порождающую определённые сопутствующие эффекты.

«Сливом» на сторону «инсайдерской» информации обеспокоены руководители многих предприятий и руководители служб безопасности предприятий и других организаций.

Но о втором — четвёртом видах деятельности, т.е. о том, что эти виды деятельности могут осуществляться «незаметными» сотрудниками предприятия в ущерб предприятию в интересах внешних по отношению к предприятию субъектов, — подчас не подозревают даже те, кто обеспокоен проблемой профилактирования утечек «инсайдерской» информации, хотя второй — четвёртый виды деятельности могут быть многократно более опасными и вредоносными для любой структуры, нежели утечка из неё «инсайдерской» информации<sup>163</sup>.

Кроме того, рис. 8.5-1 представляет наиболее простой режим взаимодействия членов коллектива друг с другом на основе оргштатного расписания и на основе неформальной системы коммуникации работников. Его простота состоит в том, что среди персонала нет ни одной «внутренней мафии», которую бы с предприятием связывал какой-то свой «бизнес», вплетённый в официально декларируемую деятельность предприятия или осуществляемый под её прикрытием. На рис. 8.5-1 есть только одиночка, который торгует БАДами<sup>164</sup>, и двое, кто принимают ставки на результаты футбольных матчей<sup>165</sup>. Но их криминальная деятельность только протекает на предприятии и как таковая не имеет организационно-технологических связей с официально декларируемой деятельностью предприятия. Кроме них в составе персонала есть «буддисты»<sup>166</sup>, а двум субъектам, родственник одного из которых «работает в органах», в англоязычной версии соответствуют *secret gay crush* — *тайные увлечения геями*<sup>167</sup> (в версии перевода Google; либо в ином варианте перевода — *тайные гей-тусовки*).

---

Таким образом, когда Kodak наконец-то решил заняться цифровой фотографией, было уже слишком поздно — компания сильно отставала от своих конкурентов и так и не смогла наверстать упущенное» (М. Левин. Шесть жертв технического прогресса: <https://www.forbes.ru/tehnno/tehnologii/78533-shest-zhertv-tehnicheskogo-progressa>). В итоге в 2012 г. «Кодак» объявила о своём банкротстве.

<sup>162</sup> Так С.Ю. Витте накануне кровавого воскресенья 9 января 1905 г. решил не докладывать Николаю II о подготовке верноподданными идиотами расстрела в столице крестного хода к «царю-батюшке», и есть основания полагать, что он сделал это в угоду своим зарубежным кураторам, а не по ошибке и не в результате переутомления на работе.

<sup>163</sup> Всё, сказанное в этом абзаце, на общегосударственном уровне рассмотрения касается и деятельности ФСБ: утечками информации, отнесённой законодателями к «режимной», они обеспокоены (отчасти); а вот внедрение геополитическими конкурентами и противниками РФ вредоносной информации в культуру общества, в деятельность государственного аппарата, в фундаментальную науку и НИОКР, в систему образования, в саму ФСБ — это «не тема» для «конторы» как системы и не тема для подавляющего большинства её работников. Но если бы они занялись этой темой, то узнали бы много чего неприятного о своей «конторе» и не только о ней, но полезного для обеспечения безопасного развития страны...

<sup>164</sup> БАД — биологически активные добавки. В исходной англоязычной версии этот персонаж продаёт сотрудникам фирмы наркотики, что предполагает наличие в составе персонала достаточно многочисленной группы наркоманов, способных породить фирме уйму проблем.

<sup>165</sup> В исходной англоязычной версии: организовал в офисе незаконную лотерею.

<sup>166</sup> В исходной англоязычной версии им соответствуют некие «единоверцы», по всей видимости, принадлежащие к какому-то вероисповедальному меньшинству общества или к секте.

<sup>167</sup> Т.е. гипотетическую фирму, чья иерархия представлена на рисунке 8.5-1, в его англоязычной версии возглавляет гомосексуальная особь либо бисексуальная особь. Так исходная англоязычная версия рис. 8.5-1 подтверждает правомерность сказанного в сноске 28 в разделе 8.4 в настоящем томе. Но эта тема становится актуальной и для России. Ниже выдержка из «Дневника банкира».

«Не раз наблюдал, как приходит на стартовую позицию молодой амбициозный человек и думает, что карьеру можно построить, выпивая с начальником вечером пиво. А многие барышни, понятно, стремятся понравиться топам, считая что всё у них сразу будет в ажуре. Они ошибаются. Вы ещё хотите порулить каким-нибудь банчиком? Тогда слушайте дальше. В

→→→



В действительности самый тяжёлый случай, *широко распространённый в коррумпированных обществах (в их экономиках)*, — наличие на предприятии внутренней мафии, которую с предприятием связывает какой-то свой бизнес, вплетённый в официально декларируемую деятельность предприятия или осуществляемый под её прикрытием, *который невозможно осуществлять в отрыве от предприятия*.<sup>168</sup>

Этот случай становится ещё более тяжёлым, если общество или предприятие *переживают затяжной кризис*.

Такая мафия может быть связана с внешними по отношению к фирме оргпреступными группировками, что в большинстве случаев означает, что помимо государственных налогов и прочих предписанных законодательством платежей, фирма платит дань оргпреступным группировкам. Но внутренняя мафия может быть и автономной, т.е. не связанной с внешними по отношению к предприятию криминальными группировками. И на предприятии может быть не одна внутренняя мафия, которые могут «жить мирно», поделив между собой некие сферы деятельности и разграничив их, но могут и вести войну друг с другом с целью достижения монопольного контроля над предприятием или его подразделениями; но такие мафии могут работать и на доведение предприятия до банкротства с целью последующей наживы на распродаже имущества банкрота или же в целях устранения конкурента, неугодного внешним кураторам внутренней мафии предприятия.

В любом из вариантов любая внутренняя мафия может препятствовать совершенствованию официально декларируемой деятельности предприятия, повышению её качества и качества её результатов, поскольку в процессе совершенствования работы предприятия сопряжённый с предприятием нелегальный бизнес мафии будет уничтожен (как паразитный) либо перейдёт в собственность предприятия, в силу чего представители внутренней мафии лишатся изрядной доли своих доходов<sup>169</sup>.

Если какая-то внутренняя мафия автономна, то это несколько упрощает ситуацию, поскольку:

- в случае наличия одной или нескольких *автономных* внутренних мафий их можно выявить и нейтрализовать или искоренить административной властью самого предприятия (например, уволить «генералов мафии» и ключевых функционеров и не дать возникнуть новым);
- а в случае связей внутренней мафии с внешними оргпреступными группировками — проблема может оказаться *неразрешимой в сложившихся политико-экономических условиях общества в целом* в силу связей внешних оргпреступных группировок не только с внутренними мафиями ряда предприятий в регионе (а также и в других регионах), но и их связей с коррумпированной государственной властью и коррумпированной правоохранительной системой (в этом случае в отношении тех, кто стремится вывести предприятие из-под мафиозного контроля, может быть сделано всё, что закажут их противники: шантаж угрозой испортить жизнь самому человеку и его близким, увольнение, покушение или убийство, уголовное дело по сфабрикованному обвинению и т.п.).<sup>170</sup>

---

каждом банке рулит команда, объединённая чем-то общим. Часто — просто по предыдущему месту работы. Или есть «голубые» банки. Там если ты не гомосексуалист, то никакое продвижение тебе не светит. Знаю нескольких людей, которые уволились из известных банков после того, как им намекнули, что пора бы менять ориентацию. Ну а кто-то, как ни дико звучит, соглашался» (Дневник банкира: Мы перестаем различать, где свои деньги, а где чужие: «Комсомольская правда», 21.01.2019 — <https://www.spb.kp.ru/daily/26931.5/3981611/>).

<sup>168</sup> При этом внутренняя мафия может прикрываться каким-то «хобби» её участников (теннис, как было во времена президентства Б.Н. Ельцина, зимняя подлёдная рыбалка, гомосексуализм, картёжные игры и т.п.).

<sup>169</sup> По крайней мере, на первых этапах. В дальнейшем доходы её участников и качество жизни могут вырасти вследствие общего роста показателей эффективности управления предприятием.

В масштабах общества пример такой разрушительной внутренней мафии — М.С. Горбачёв и его команда, уничтожившие СССР под кураторством внешнеполитических сил.

<sup>170</sup> Такое положение дел на многих предприятиях России быстро сложилось в 1990-е гг. и далеко не на всех оно искоренено к началу 2020-х гг.

**Дальнейшее написано для тех действующих и потенциальных руководителей коллективов, кто желает возрождения и преобразования страны. А для этого многие люди (и не только те, кто уже стал руководителем или владельцем предприятия) обязаны состояться в качестве не просто единоначальников, но единоначальников на основе человеческого типа строя психики, т.е. юродивых единоначальников.**

**Основа же единоначалия — самообладание в том смысле, как этот термин определён в Отступлении от темы 8.4.1.**

Но суть единоначалия не в том, что только единоначальник отдаёт приказы, обладающие наивысшим уровнем значимости в подчинённом ему коллективе. Суть единоначалия в том, что любое управленческое решение может быть выработано как единолично, так и коллективно, но ответственность за его проведение в жизнь может быть только единоличной персональной (см. Таблицу 1-1, строка 5 — том 1). Соответственно, суть единоначалия в практике его осуществления в том, чтобы:

- Все здравые идеи, которые порождают члены коллектива либо которые поступают извне и которые могут помочь в деле, были бы выявлены и оценены на предмет возможности включения каждой из них в те или иные управленческие решения, начиная от стратегии развития предприятия и кончая текущим операционным управлением в подразделениях.
- Всякое выработанное единолично или коллективно управленческое решение реализовывалось на основе изложенных ранее принципов: 1) разделение его как проекта на организационно-технологически обособленные друг от друга фрагменты, 2) распределение единоличной персональной ответственности за каждый из фрагментов проекта между разными людьми и возложение единоличной персональной ответственности за проект в целом (либо принятие на себя такой ответственности), 3) распределение между назначенных ответственными полномочий, соответствующих возлагаемым на них задачам, и 4) распределение между ними разнородных ресурсов, необходимых (как и полномочия) для осуществления ими своих функций в интересах успешного осуществления проекта.
- Осуществлять общий контроль за ходом исполнения каждого принятого управленческого решения и за согласованность действий при проведении в жизнь всей совокупности управленческих решений.
- Корректировать при необходимости концепцию управления (всю совокупность управленческих решений).
- Профилактировать при необходимости ошибки вышестоящих руководителей.
- Нести за всё это моральную ответственность, прежде всего, перед своими совестью и стыдом, а также — перед людьми, составляющими коллектив, перед внешними партнёрами предприятия.

Нарушение любого из названных положений в конечном итоге ведёт к самодурству, подменяющему единоначалие (об этом см. далее сноску 175 и в разделе 9 — сноску 15).

Как должно быть понятно из приведённой в разделе 8.4 «армейской» типологии, психотип единоначальника не допускает самодурства, *хотя носители психотипов исполнитель и заместитель, оказавшись на должностях, требующих качеств единоначальника, могут становиться самодурами.* В их самодурстве будет проявляться неадекватность обстоятельствам работы личностной психики носителей типов строя психики — животного, зомби, демонического в версиях *лицемеров, честолубцев и злобно-забитых (по П.Ф. Лесгафту).*

Представленное на рис. 8.5-1 означает, что единоначальник — руководитель предприятия — несёт единоличную персональную ответственность (прежде всего перед своею совестью) за управление предприятием по полной функции<sup>171</sup>, и эта ответственность не может быть реализована в случае, если он соотносит свои действия только с оргштатной структурой предприятия, предписываемыми ею должностными обязанностями и циркулирующей по её каналам информацией, но при этом он:

---

<sup>171</sup> См. таблицу 1-1 (том 1).

- либо не подозревает о том, что *неформальная система коммуникации сотрудников* не только существует, но что *управленчески она более значима, чем оргштатная структура предприятия и сопутствующий ей свод должностных инструкций*<sup>172</sup>;
- либо не вхож в систему неформальной коммуникации сотрудников, пронизывающую оргштатную структуру, вследствие того, что:
  - Либо он с позиций своей должности высокомерно пренебрегает сотрудниками как людьми — по сути такими же, как и он сам<sup>173</sup> (т.е. делает то, от чего предостерегал П.С. Нахимов офицеров флота *почти два века тому назад*; иначе говоря, живёт по принципу «я — начальник, все подчинённые — дураки»).
  - Либо умеет общаться с ними только в стиле «ничего личного — только дело (бизнес)», т.е. как должностное лицо с должностными лицами, как высший начальник на предприятии с подчинёнными ему трудовыми ресурсами — носителями разных «расчеловеченных функционалов». Поскольку *каждый человек на предприятии это шире и глубже, чем его должность («функционал»)*, то при таком к ним отношении люди не воспринимают руководителя как человека, как товарища, как сотрудника, как члена коллектива, делающего общее с ними дело, с кем необходимо делиться своими мыслями об этом деле — о проблемах дела и о возможных путях и средствах их решения. Но именно это жизненно необходимо, поскольку он — наивысший управленец в коллективном деле, и для успеха дела *прежде всего он* должен быть своевременно осведомлён обо всём, что может помешать успеху.
  - Либо как-то иначе вызывает в коллективе недоверие себе как руководителю и как человеку.

Как осознанное пренебрежение людьми, так и неумение общаться с людьми без оглядки на иерархию должностей оргштатного расписания и связанные с должностями «функционалы» (как со стороны руководителя, так и со стороны подчинённых) имеет следствием то, что по отношению к руководителю предприятия сотрудники руководствуются поговоркой *«минуи нас пуце всех печалей и барский гнев, и барская любовь»*<sup>174</sup>. В силу этого они избегают общения с руководителями; а при невозможности избежать общения и вынужденном общении — перестают быть искренними: уходят в «молчанку», упражняются в демонстрации «лояльности» и заискивании, и в общем деле предприятия — становятся не только безынициативными, но и ленивыми<sup>175</sup>.

<sup>172</sup> В связи с выделенным курсивом ещё раз приведём мнение Г. Форда об организации работы коллектива предприятия:

«На мой взгляд, нет более опасного призвания, чем так называемый «организационный гений». Он любит создавать чудовищные схемы <организационно-штатных расписаний>, которые, подобно генеалогическому дереву, представляют разветвления власти до её последних элементов. Весь ствол дерева обвешан красивыми круглыми ягодами, которые носят имена лиц или должностей. Каждый имеет свой титул и известные функции, строго ограниченные объёмом и сферой деятельности своей ягоды.

(...) Но, по моему мнению, **предприятие вовсе не машина. Оно представляет собой рабочее общение людей, задача которых, как уже сказано, — работать** (выделено жирным при цитировании: — ВП СССР) ...» (Г. Форд. «Моя жизнь, мои достижения», гл. 6. «Машины и люди»).

Это о том же: рабочее общение людей более значимо для успеха коллективного дела, нежели оргштатное расписание и соответствующий ему свод должностных обязанностей, хотя они тоже должны быть и должны быть построены управленчески грамотно.

<sup>173</sup> В этом барском отношении к людям правящей «элиты» была одна из причин краха СССР — в изложении В.М. Молотова: *«Ну, мы все, конечно, такие слабости имели — барствовать. Приучили — это нельзя отрицать. Всё у нас готовое, всё у нас бесплатно»* (Ф.И. Чуев, «Молотов: полудержавный властелин», Москва, «Олма-пресс», 199 г., с. 380). Соотнесите с этим признанием предостережение адмирала П.С. Нахимова о недопустимости барствования в сфере управления коллективной деятельностью.

<sup>174</sup> Из комедии А.С. Грибоедова (1795 — 1829) «Горе от ума» (1824): Слова горничной Лизы (действ. 1, явл. 2).

<sup>175</sup> Такая психодинамика коллектива способна привести дело фирмы к краху.

Крупномасштабный пример такого рода краха — оборона и сдача Порт-Артура в ходе русско-японской войны 1904 — 1905 гг. Это пример вытеснения и подмены единоначалия самодурством, продвинутому в самые нижние уровни иерархии с её верхнего уровня.

→→→



---

Ниже свидетельство участника обороны Порт-Артура офицера Российского императорского флота капитана 1 ранга Владимира Ивановича Семёнова (1867 — 1910).

В своём повествовании В.И. Семёнов задаётся риторическим вопросом: «Неужели в Порт-Артуре не было энергичных людей, которые бы взяли дело в свои руки, повели бы его должным образом?» И сам же отвечает на него:

«Конечно были, но все они словно находились под гипнозом распоряжений Наместника (адмирала Е.И. Алексеева (1843 — 1917): участник «безобразовской клики», алчность которой в Корее привела Россию к войне с Японией; по слухам той эпохи он — внебрачный сын императора Александра II: — ВП СССР). Ведь предложить делать что-нибудь совсем по-новому, значит осудить старое, а это старое было освящено самим Наместником, сурово каравшим за всякую тень сомнения в его непогрешимости. Это не Макаров, который прямо требовал, чтобы всякий открыто высказывал своё мнение, который считал, что лучше самое горячее объяснение, чем затаенное несогласие, неизменно ведущее к пассивному повиновению или пассивному сопротивлению (т.е. к саботажу: — ВП СССР), между которыми провести границу почти невозможно. (...)

— Там, в этой атмосфере, не мог появиться Фемистокл, который сказал бы: “Бей, но выслушай!” Там господствовали люди, кредо которых было: “Обо всём промолчу, со всем соглашусь, только бы не били, а приласкали!” (...)

... в этой атмосфере, которая была им (Е.И. Алексеевым: — ВП СССР) создана, члены различных совещаний только и думали о том, как бы угадать мысли его превосходительства. Кто умел их угадывать — процветал; кто плохо угадывал, но старался — к тому отношению было снисходительное; но кто смел “своё суждение иметь” — над тем можно было поставить крест. В первые дни войны, после того, как крепость и эскадра были захвачены врасплох, все начальствующие лица Порт-Артура жили под гнётом неизвестности и страха, но не за судьбу крепости или эскадры, а за свою собственную, всецело зависевшую от того, как “он” взглянет на происшествие, как повернёт дело... Главным секретом того энтузиазма, с которым был встречен Макаров, являлась уверенность, что с момента его прибытия ближайшему начальству уже не придётся ломать голову над вопросом: а каков по этому поводу взгляд наместника?

Да! Подготовка поражения эскадры Тихого океана началась с декабря 1899 года, т.е. с момента прибытия в Порт-Артур адмирала Алексеева, успешно превратившего её корабли в плавающие казармы, а из личного состава её, не менее успешно, вытравившего всякий живой дух, всякий намёк на личную инициативу. Широко пользуясь всей полнотой бесконтрольной власти, бывшей в его руках, он сумел людям и храбрым, и разумным, какими они показали себя в боях с неприятелем, внушить сознание полной бесполезности всякой попытки повлиять на принятое им решение, мало того — внушить, что малейшее несогласие с его взглядами есть уже преступление.

Этот гипноз, создававшийся в течение нескольких лет, этот гнёт, под которым жила эскадра во времена наместничества, был так силен, так вошел в плоть и в кровь, что даже после... бегства адмирала Алексеева, даже в осаждённом, отрезанном от мира Порт-Артуре — он долго ещё чувствовался...» (Семёнов В.И. Расплата. Трагедия Цусимы. Гл. VI. После гибели С.О. Макарова: <https://biography.wikireading.ru/112777>).

С.Ю. Витте об адмирале Е.И. Алексееве в своих воспоминаниях сообщает следующее: «Главкомандующим армией был назначен Алексеев, наместник на Дальнем Востоке; он мог быть таким же главкомандующим, как и я, никогда он воином не бывал, дел с сухопутными войсками не имел и сделал свою морскую карьеру, более своею дипломатичностью, нежели морскою службою.

Будучи молодым морским офицером, Алексеев совершал путешествия с Великим Князем Алексеем Александровичем. Когда этот Великий Князь, будучи молодым, женился на Жуковской (дочь поэта В.А. Жуковская, фрейлина. На момент вступления в брак ему было 19, а ей 27, император брак не утвердил, и он был расторгнут синодом: — ВП СССР), то он был послан Императором Александром II, для отрезвления, в кругосветное путешествие. Как говорят, в Марселе, молодой Великий Князь с компанией товарищей моряков отправился ночью в весёлое заведение с дамами. В этом заведении Великий Князь совершил различные буйства, и поэтому был привлечен к ответственности. Но вместо него явился молодой офицер Алексеев, который уверил, что это он совершил буйства и что буйства эти только по ошибке приписали Великому Князю, потому что фамилия его Алексеев, а французские власти не разобрали и вообразили, что буйства эти учинил Великий Князь — Алексей.

Затем, Алексеев понёс наказание в виде денежного штрафа и всё время был в большой дружбе с Великим Князем, который впоследствии при Императоре Александре III сделался генерал-адмиралом (первое лицо на флоте, начальник морского министра; по итогам русско-японской войны — великий князь Алексей Александрович (1850 — 1908) один из главных виновников неготовности Российского императорского флота к победе в ней: — ВП СССР).

Таким образом, Алексеев и сделал свою карьеру; по рекомендации же Великого Князя он был назначен и начальником Квантунской области».

Потом Алексеев был возведён в ранг наместника царя на Дальнем Востоке.

Перед отъездом на театр военных действий генерал А.Н. Куропаткин (1848 — 1925), ранее занимавший пост военного министра и только что назначенный командующим Маньчжурской армией, провёл вечер с С.Ю. Витте. С.Ю. Витте сообщает об этом следующее.

Куропаткин изложил ему свой план ведения войны, который С.Ю. Витте признал адекватным сложившейся обстановке и в перспективе — победоносным. После этого А.Н. Куропаткин при прощании обратился к С.Ю. Витте: «Сергей Юльевич, вы человек такого громадного ума, таких громадных талантов, наверное, вы на

→→→

Но в любом из двух вариантов (осознанное высокомерие либо действительное неумение общаться и взаимодействовать с людьми по-человечески) *руководитель не способен выявить и реализовать на пользу делу творческий потенциал коллектива.*

**А в случае своей искренней заинтересованности в успехе дела предприятия такой руководитель вынужденно будет «тащить всё предприятие на себе», преодолевая саботаж своих решений, корректируя процесс самоуправления предприятия (протекающий в соответствии со схемой рис. 8.5-1 в её полноте) своим «ручным управлением», действующим в обход оргштатной структуры и пытающимся проникнуть в самые нижние уровни иерархии, на которых определяется всё в случае,**

---

прощанье могли бы дать мне хороший совет, что мне делать". Я ему сказал: "Я бы мог вам дать хороший совет, но только вы его не слушаете". Он с жадностью накинулся на меня, прося сказать, в чём заключается мой совет.

Я его спросил: "вы с кем едете на Дальний Восток"; он сказал, что с несколькими адъютантами и лицами, которых составят на месте его штаб, и на мой вопрос: лица эти таковы, что можно им вполне доверять, он ответил: "конечно". Тогда я ему сказал: "теперь главнокомандующий адмирал Алексеев находится в Мукдене; вы, конечно, поедете прямо в Мукден, и вот, что я бы на месте вас сделал: приехавши в Мукден, я бы послал состоящих при мне офицеров к главнокомандующему, приказав этим офицерам арестовать главнокомандующего. В виду того престижа, который вы имеете в войсках (А.Н. Куропаткин до начала русско-японской войны был успешен в решении всех возлагавшихся на него задач, зарекомендовал себя личной храбростью, и потому был авторитетен в войсках, а с 1 июля 1898 г. до 7 февраля 1904 г. был военным министром: — ВП СССР) на такой ваш поступок не будут реагировать. Затем бы я посадил Алексеева в тот поезд, в котором вы приехали, и отправил бы его под арестом в Петербург и одновременно бы телеграфировал Государю Императору следующее: Ваше Величество, для успешного исполнения того громадного дела, которое Вы на меня наложили, я счёл необходимым, приехавши в действующую армию, прежде всего арестовать главнокомандующего и отправить его в Петербург, так как без этого условия успешное ведение войны невысказанно; прошу Ваше Величество за мой такой дерзкий поступок приказать меня расстрелять, или же в видах пользы родины, меня простить".

Тогда Куропаткин засмеялся, начал махать руками и сказал мне: "Вот, Сергей Юльевич, вы всегда шутите"; на что я ему ответил: "я, Алексей Николаевич, не шучу, ибо я убеждён, что в том двоевластии, которое обнаружится со дня вашего приезда, заключается залог всех наших военных неудач".

Куропаткин ушёл, сказав: — "а вы правы".

На другой день он уехал, провожаемый, как победитель японцев. Таких проводов нигде и никогда не устраивали полководцам, "идушим на рать".

Приехавши в действующую армию, Куропаткин не только не обосновался в Мукдене, а ещё было бы правильнее севернее его, не только не начал проводить в исполнение разумный план, им мне высказанный, но сразу начал проводить двойственный план: смесь своего с планом, или вернее, мыслями Алексеева, ибо у последнего никакого плана не могло быть, да и мыслей своих не было, а было то, что казалось ему, что будет приятно Государю, а ведь тогда ещё сохранились все остатки сумасбродных мыслей Безобразова и К<sup>о</sup>, и Государь не мог отойти от того, что Ему сими дельцами было внушено. Японцы — это "макаки", мы их уничтожим» (Витте С.Ю. Воспоминания. Том 1. Гл. XX Царствование Николая II. Война с Японией: [http://www.mysteriouscountry.ru/wiki/index.php/Витте\\_Сергей\\_Юльевич/Воспоминания/Царствование\\_Николая\\_II/Том\\_1/Глава\\_XX](http://www.mysteriouscountry.ru/wiki/index.php/Витте_Сергей_Юльевич/Воспоминания/Царствование_Николая_II/Том_1/Глава_XX)).

Иногда высказываются мнения, что и В.И. Семёнов, и С.Ю. Витте, и многие другие «недоброжелательно пристрастны» в оценках деятельности Е.И. Алексеева (в частности С.Ю. Витте умолчал о том, что Е.И. Алексеев не только был дружен с великим князем Алексеем Александровичем, но и действительно служил на кораблях и за годы корабельной службы совершил три кругосветных плавания, в одном из которых в 1880 — 1883 гг. командовал крейсером «Африка» — вооружённым пароходом, купленным Россией в США). Но даже если не вдаваться в дискуссию по этому вопросу и вопросу о том, был ли Е.И. Алексеев внебрачным сыном Александра II либо только терпимо относился к распространителям этого слуха, *порочающего покойного императора и царскую семью*, то по итогам ведения боевых действий сил армии и флота России против Японии вывод однозначный: Е.И. Алексеев не справился с обязанностями по сути верховного единоначальника на Дальнем Востоке. Не справился потому, что по психотипу он не был психологически устойчивым единоначальником, а был лицемером-честолюбцем, оказавшимся на должности заместителя государя на Дальнем Востоке, требующей качеств единоначальника, вследствие кадровой политики, проводимой в империи в царствование Николая II при его попустительстве разными внутренними мафиями, действовавшими в государственном аппарате, в армии и на флоте.

Что касается А.Н. Куропаткина, то его биография говорит о том, что когда он действовал как носитель психотипа единоначальник, то он достигал успеха и до, и после русско-японской войны. Но прибыв на Дальний Восток, он психологически прогнулся под заместника и попал под власть той атмосферы угодничества перед ним, которую там сформировал ранее Е.И. Алексеев или социально-стихийному формированию которой он не воспрепятствовал. Т.е. по приезде на Дальний Восток А.Н. Куропатки стал проблемным.

**если организовано эффективное управление (на это указывал адмирал П.С. Нахимов: «Матрос есть главный двигатель на военном корабле...»).**<sup>176</sup>

Такое «ручное управление» на первых этапах может работать на накачку авторитета руководителя (дескать, во всё вникает сам и не брезгует никакой работой), но в последующем неизбежно приведёт к потере им уважения и авторитета в силу того, что:

- *система управления предприятием (оргштатная структура и свод должностных обязанностей)* оказывается мало эффективной, если не полностью неработоспособной, и эту дефективность или полную несостоятельность системы управления члены коллектива некоторым образом чувствуют, даже если не осознают этого факта в управленческих терминах (терминах менеджмента);
- руководитель (*если он не экстрасенс-ясновидец*) не может знать единолично во всех деталях всё, что знает всё множество сотрудников, поскольку:
  - по контурам циркуляции информации, заданным оргштатной структурой и сводом должностных инструкций, до его сведения в силу разных причин<sup>177</sup> доводится не вся информация, объективно необходимая для того, чтобы он мог на её основе осуществлять эффективное управление;
  - кроме того, в этом потоке присутствует заведомо ложная информация, недостоверная (вследствие ошибок её источников и ретрансляторов) и «шумы» (информация, не относящаяся к делу и излишне детализированная информация);
  - у него в коллективе нет товарищей, которые бы информировали его адекватно обо всём, что значимо для успеха дела;
- а при отсутствии адекватной информации «с мест» и наличии в потоке доходящих до него сведений недостоверной и заведомо ложной информации его управленческие решения, неведомо как вырабатываемые и проводимые в жизнь «в ручном режиме», в большинстве своём не будут соответствовать даже правильно намеченным им целям совершенствования предприятия, его продукции и поставленным задачам, и вследствие этого их исполнение будет приносить вред либо они будут саботироваться;
- обилие управленческих решений, исходящих от первого лица, обусловленность их возникновения непредсказуемой «текучкой», их непредсказуемая бессистемность будут оцениваться в коллективе как суэта вокруг реальных и мнимых проблем предприятия, что будет порождать саботаж выполнения даже адекватных решений;
- власть над предприятием окажется в руках внутренних мафий, «генералы» которой лучше знают фактическое положение дел и более адекватны в управленческих решениях, соответствующих интересам каждой из внутренних мафий.

Поэтому главная задача осуществления единоначалия на предприятии — войти в систему неформальной коммуникации сотрудников, охватив все уровни в иерархии должностей, представленной оргштатным расписанием, начиная с самого нижнего уровня, и породить на предприятии сеть информаторов, с которыми можно поговорить в неформальной обстановке по своей инициативе и которые в случае, если они обнаружат какие-то проблемы или злоупотребления, сами проявят инициативу и сообщат руководителю предприятия о том, что уже мешает общему делу, либо способно помешать его развитию в будущем<sup>178</sup>.

<sup>176</sup> Описанное в этом абзаце — ещё один вариант неспособности осуществить единоначалие.

<sup>177</sup> Такого рода причины разнообразны: сокрытие подчинёнными своих ошибок и злоупотреблений; представление последствий своих ошибок и злоупотреблений в качестве достижений; непонимание подчинёнными значимости той или иной информации для успеха деятельности предприятия в целом (или подразделения предприятия); информация может быть «бесхозной», т.е. может относиться к процессам, контроль которых не входит в должностные обязанности никого из подчинённых и т.п.

<sup>178</sup> О единоначалии в руководстве предприятиями И.В. Сталин писал так:

«**Проблема единоначалия.** Нестерпимыми становятся ... нарушения в области проведения единоначалия на предприятиях. Рабочие то и дело жалуются: «нет хозяина на заводе», «нет порядка в работе». Нельзя дальше терпеть, чтобы наши предприятия превращались из производственных организмов в парламенты. Нужно, наконец, понять нашим

**Это безальтернативно необходимая основа для того, чтобы в процессе управления предприятием его оргштатная структура, связанный с нею свод должностных обязанностей и неформальная динамическая система личностной коммуникации сотрудников слаженно дополняли друг друга и обеспечивали высокое качество управления предприятием.**

Но то же касается и руководства проектами, а также — руководства подразделениями предприятий, особенно — крупными подразделениями, в которых их руководитель не может сам узнавать и помнить всё необходимое для обеспечения их успешной работы.

Разные школы «тимбилдинга» в качестве инструмента получения достоверной информации о положении дел на предприятии предлагают по существу один и тот же рецепт, представляя его в той или иной форме: *развернуть в коллективе сеть информаторов*. При этом «быть информатором» — рассматривается в них как некий «функционал», дополняющий «функционал» сотрудника, соответствующий его положению в оргштатной структуре и должностным обязанностям в том смысле, что вопросы нравственности и этики, связанные с этим «дополнительным функционалом», не обсуждаются. Решается одна задача, тоже чисто функциональная — руководитель должен иметь возможность знать всё, что его заинтересует, а информаторы в коллективе необходимы для того, чтобы реализовывать эту возможность. Всё остальное значения не имеет<sup>179</sup>. Так в одной из публикаций на эту тему высказано мнение:

---

партийным и профсоюзным организациям, что без обеспечения единоначалия и установления строгой ответственности за ход работы мы не можем разрешить задач реконструкции промышленности» (Политический отчёт Центрального комитета XVI съезду ВКП (б). — Сталин И.В. Сочинения. Т. 12. С. 332; XVI съезд проходил в 1930 г.).

«У нас не всегда смотрят по-большевистски на вопрос о руководстве предприятиями. У нас нередко думают, что руководить — это значит подписывать бумаги, приказы. Это печально, но это факт. Иногда невольно вспоминаешь помпадуров Щедрина (управленцам наших дней слова «помпадуры Щедрина» ничего не говорят, но для повышения управленческой культуры повесть М.Е. Салтыкова-Щедрина «Помпадуры и помпадурши» должна быть обязательной для изучения при подготовке специалистов по всем профессиям, связанных с социально-экономическим управлением всех уровней: — ВП СССР). Помните, как помпадурша поучала молодого помпадура: не ломай голову над наукой, не вникай в дело, пусть другие занимаются этим, не твоё это дело, — твоё дело подписывать бумаги. Надо признать, к стыду нашему, что и среди нас, большевиков, есть не мало таких, которые руководят путём подписывания бумаг. А вот, чтобы вникать в дело, овладеть техникой, стать хозяином дела (слова «хозяин дела» подразумевают способность к управлению делом по полной функции управления: — ВП СССР), — на этот счёт — ни-ни» (Сталин И.В. Сочинения. О задачах хозяйственников. — Т. 13. С. 35; 1931 г.).

«Максимум в десять лет мы должны пробежать то расстояние, на которое мы отстали от передовых стран капитализма. Для этого есть у нас все «объективные» возможности. Не хватает только умения использовать по-настоящему эти возможности. А это зависит от нас. **Только** от нас! Пора нам научиться использовать эти возможности. Пора покончить с гнилой установкой невмешательства в производство. Пора усвоить другую, новую, соответствующую нынешнему периоду установку: **вмешиваться во всё** (точнее было бы — входить во все дела: — ВП СССР). Если ты директор завода — вмешивайся во все дела, вникай во всё, не упускай ничего, учись и ещё раз учись. Большевики должны овладеть техникой. Пора большевикам самим стать специалистами. Техника в период реконструкции решает всё. И хозяйственник, не желающий изучать технику, не желающий овладеть техникой, — это анекдот, а не хозяйственник» (Сталин И.В. Сочинения. О задачах хозяйственников. — Т. 13. С. 41).

«...требуется, ... чтобы наши объединения перешли от коллегиального управления к управлению единоличному. Сейчас дело обстоит так, что в коллегиях объединений сидят по 10 — 15 человек и пишут бумаги, ведут дискуссии. Управлять так дальше нельзя, товарищи. Надо прекратить бумажное «руководство» и переключиться на действительную, деловую, большевистскую работу. Пусть остаётся во главе объединения председатель объединения и несколько заместителей. Этого будет вполне достаточно для управления объединением. Остальных членов коллегии лучше было бы спустить вниз — на заводы и фабрики. Это было бы куда полезнее и для них и для дела.

...требуется, ... чтобы председатели объединений и их заместители почаще объезжали заводы, подольше оставались там для работы, получше знакомились с заводскими работниками и не только учили местных людей, но и учились у них. Думать, что можно руководить теперь из канцелярии, сидя в конторе, вдали от заводов, — значит заблуждаться. Чтобы руководить заводами, надо почаще общаться с работниками предприятий, надо поддерживать с ними живую связь» (Сталин И.В. Сочинения. Новая обстановка — новые задачи хозяйственного строительства. — Т. 13. С. 79; 1931 г.).

<sup>179</sup> См. публикации в интернете на эту тему, например: «Как завербовать стукача в компании» (на сайте HR-Portal: <http://hr-portal.ru/article/kak-zaverbovat-stukacha-v-kompanii>); «Стоит ли искать себе стукача в родном коллективе?» (на сайте HR-Portal: <http://hr-portal.ru/article/stoit-li-iskat-sebe-stukacha-v-rodnom-kollektive>); «Как работает система доносов в крупных компаниях» (<http://www.forbes.ru/karera/ofisnaya-zhizn/21229-kak-rabotaet>

→→→

[sistema-donosov-v-krupnyh-kompaniyah](#)); «Организованное доносительство: решение проблем или мина замедленного действия?» (Кадровик. Кадровый менеджмент, 2011, № 11: <http://hr-portal.ru/article/organizovannoe-donositelstvo-reshenie-problem-ili-mina-zamedlennogo-deystviya>); «Стукачи и информаторы. Культура доносительства в США» (<http://vgil.ru/2012/08/22/stukachi-i-informatoryi-kultura-donos/>). В последней статье сообщается:

«В США принято, чтобы служащие информировали начальство о том, как работают их коллеги. И это считается гражданской добродетелью, а донёсший приятно улыбается тому, на кого только что донёс.

Справедливости ради следует сказать, что в последние годы бедный лексикон американцев несколько расширился: кроме слова «informer» появился термин «whistleblower». Буквально он обозначает человека, который «дует в свисток», т.е. сигнализирует о нарушении. По смыслу это близко к русскому слову «осведомитель». Термин «whistleblower» в условиях современной Америки также не содержит никакого отрицательного оттенка.

Государство в США создаёт целую сеть информаторов, или осведомителей. Плотность этой сети очень высока. Любой американец в своей жизни исходит из презумпции, что любой другой американец — информатор, осведомитель. Это накладывает очень серьёзный отпечаток на взаимные отношения американцев. По крайней мере, русскому человеку это бросается в глаза. Вот впечатления одного нашего эмигранта об Америке и информаторах как неотъемлемой части американской жизни: «Отдельный разговор — это стукачи. Тут нам как раз сложнее. У нас стукачей тяжелее выявить в коллективе. А в США проще: тут все стукачи. И выявлять никого не надо. В кого ни ткни пальцем — угадаешь. К вам приехала служба охраны животных и интересуется, не бьёте ли вы собаку? — Соседи. Начальник лишил премии за то, что вы выбежали в аптеку на 15 минут в рабочее время? — Сосед по кабинету. Налоговый инспектор пришёл наложить арест на имущество? — Друг, которого ты вчера угощал запрятанной на крайний случай банкой черной икры и Хенесси. В общем, ищи ближнего. (...)

Ещё до появления законов об информаторах государственных регуляторов в корпоративных структурах по инициативе акционеров и высших менеджеров стал формироваться институт внутренних (корпоративных) информаторов. Последние должны были оперативно информировать о всяких «отклонениях» в деятельности корпораций службам внутреннего контроля и аудита, а те — руководству компании. Такое информирование поощрялось либо премиями, либо продвижением по служебной лестнице. Никакого федерального законодательства, которое бы регламентировало активность корпоративных информаторов, в США до недавнего времени не было. Каждая компания сама определяла порядок и организацию внутреннего финансового контроля и участие в этом контроле информаторов» (цитированная публикация датирована 22.08.2012).

Т.е. тема «информаторы в деле» широко известна, хотя в открытых публикациях рассматриваются только общие вопросы организации администрации стукачества в коллективе; конкретика того, как это успешно делать, — за отдельную плату в специальных курсах для менеджеров. И в русскоязычном сегменте интернета ещё больше публикаций на темы, как выявить стукачей в коллективе и как самому не стать стукачом.

Потенциальные альтернативы сети информаторов и дополнения к ней: 1) тотальное видеонаблюдение за всеми во всех помещениях и на территории предприятия; 2) отслеживание перемещений и коммуникации всех сотрудников при помощи чипов, карт и т.п. технических средств, пользование которым на территории предприятия возведено в ранг обязательного; 3) использование компьютерных технологий «Big Data», позволяющих многое «вычислить» (так в КНР «С 2012 года с помощью системы Zero Trust поймали 8 721 государственных служащих на растрате, злоупотреблении полномочиями или государственными средствами, а также на кумовстве»: <https://novostivl.ru/post/69338/>; см. также «В Китае отказались от искусственного интеллекта для поиска коррупционеров. Алгоритм оказался слишком эффективным»: <http://www.yaplakal.com/forum3/topic1907329.html>); 4) и движение к пределу мечтаний всех тиранов («О, если б венец (имеется ввиду — царский венец, корона, т.е. социальный статус, должность: — ВП СССР) мог дать мне силу-власть читать в сердцах людей, как в них читает Бог один...») — слова из арии Филиппа II из оперы Дж. Верди «Дон Карлос»: <https://www.youtube.com/watch?v=zcg9-niVpdA> — от 4:30) — считывание и интерпретация энцефалограмм головного мозга сотрудников на протяжении всего рабочего дня и по его завершении.

О первых шагах построения и использования систем контроля и интерпретации энцефалограмм в деле управления персоналом и работой предприятия см. публикацию «В Китае начальство читает мысли подчиненных»: «Рабочие оснащаются защитными шлемами, которые контролируют мозговые волны и отправляют информацию на компьютеры, которые используют алгоритмы искусственного интеллекта для обнаружения эмоциональных всплесков, таких как депрессия, тревога и ярость» (<https://econet.ru/articles/182020-v-kitae-nachalstvo-chitaet-mysli-podchinennyh>). И более обстоятельно: «В Китае научились извлекать информацию непосредственно из мозга работников» (<https://labuda.blog/158050>).

В России также ведутся работы в этом направлении: см. «На сотнях тысяч москвичей поставили эксперимент с системой распознавания лиц. Теперь она умеет различать эмоции» (<https://www.mk.ru/moscow/2019/01/04/sistema-raspoznavaniya-lic-ustanovila-chto-v-pyatnicu-lyudi-grustyat.html>); «Московские полицейские получают очки дополненной реальности с распознаванием лиц» (<https://www.ixbt.com/news/2019/02/15/moskovskie-policejskie-poluchat-ochki-s-raspoznavaniem-lic.html>).

Что касается упомянутых в этой сноске технических альтернатив «стукачеству», то как большинство технологий эти средства могут быть употреблены:



«Как показывает практика, стукачи бывают разные. Одни обращаются к руководителю, искренне заботясь о благе организации и требуя справедливости. Другие пытаются самоутвердиться за счет "жертвы", отомстить за нанесенную обиду, занять чье-либо место (последние преподносят сведения как бы между прочим, умело расставляя акценты). Некоторые люди просто по природе своей любят наушничать и не могут спокойно смотреть на отступления от общепринятых правил. Есть и "завербованные стукачи". Завербованные разделяются на два типа. Первые — это те, которые обязаны доносить в силу сложившихся обязательств: для того чтобы исправить сделанную ошибку, попросить закрыть руководителя глаза на периодические опоздания или для того чтобы в пятницу уходить пораньше и т.д.»<sup>180</sup>

Как видно из приведённого фрагмента, для многих «гуру менеджмента» и администраторов интерес представляет только «функционал» — доносительство как таковое, вследствие чего в разряд «стукачей» они включили и тех сотрудников, кто искренне заботится о благе организации и *справедливости в ней как нравственно-этическом залоге её успешного функционирования и развития.*

**Отнесение их к «стукачам» является грубейшей ошибкой в задаче управления персоналом и управления предприятием в целом: они — не потенциальные стукачи, а реальные или потенциальные участники «генетического ядра коллектива», поскольку при востребованности руководством предприятия их профессионализма и инициативности, чувства справедливости, именно они обеспечивают воспроизводство и совершенствование профессионализма и деловой корпоративной культуры в коллективе на длительных интервалах времени.**

Поэтому в сказанном выше после обсуждения рис. 8.5-1<sup>181</sup> о необходимости развёртывания сети информаторов в коллективе — нет ничего нового, *если не задаваться вопросом о том: чем сеть «стукачей-функционалов», завербованных в коллективе администрацией или прикормленных ею «стукачей-инициативников», отличается от сети информаторов, которые доверяют руководителю коллектива и которым доверяет сам руководитель, и на этой основе все они по-товарищески заботятся об успехе общего дела коллектива?*

Ответ на этот вопрос по сути дан в самой формулировке: «стукачи» — не более чем «функционалы», они — бессовестны, они — лицемеры, подхалимы, интриганы, эгоистичны (по-мелкому либо по-крупному — в зависимости от профессионализма и должностного положения); по психотипу они — скоты и зомби, лицемеры и честолюбцы; часто сама возможность их вербовки обусловлена их пороками и последствиями пороков, на которые администрация обещает закрывать глаза и держать такого рода сведения о них в тайне, либо обещанием подачек в случае, если они будут информировать представителей администрации о происходящем в коллективе; кроме того, **очень часто «стукачи» несостоятельны как профессионалы**<sup>182</sup>. Т.е. они стали «стукачами» по той причине, что, будучи пустоцветами в

- 
- и во благо общества, поскольку позволяют повысить безопасность и качество работ за счёт упреждающего недопущения и отстранения от них сотрудников, чьё состояние психики оценено как не отвечающее требованиям, обеспечивающим безопасность и качество работы, а также путём создания более эффективной, эргономичной и этичной организации работ;
  - и во вред ему путём построения режима «цифрового» (IT) фашизма — как на предприятиях, так и в обществе в целом.

Кроме того, всё это даёт некую информацию, которую необходимо осмыслять (анализировать) в контексте дела, вследствие чего все названные средства не заменяют бесед с сотрудниками о проблемах дела и коллектива, путях и способах преодоления проблем.

<sup>180</sup> «Организованное доносительство: решение проблем или мина замедленного действия?» (Кадровик. Кадровый менеджмент, 2011, № 11: <http://hr-portal.ru/article/organizovannoe-donositelstvo-reshenie-problem-ili-mina-zamedlennogo-deystviya>).

<sup>181</sup> Соответственно для полноты картины на рис. 8.5-1 необходимо прорисовать сеть «стукачей», замкнутую на руководителя предприятия, а также — сети «стукачей», замкнутые на нижестоящих руководителей — руководителей подразделений, руководителей проектов и т.п. И кроме того — прорисовать связи участников разного рода внутренних мафий.

<sup>182</sup> Это — один из признаков, по которому можно выявить «стукача» в коллективе.

→→→

деле и по жизни, под воздействием честолюбия захотели повысить свою значимость в коллективе имитацией своего влияния на руководство «стукачеством» и интригами, разрушающими общее дело коллектива; успех общего дела как таковой их не интересует, хотя в случае какого бы то ни было успеха они всегда готовы к нему примазаться в режиме «мы пахали», но к неудачам они всегда якобы не причастны и даже якобы предостерегали от них.

За всем этим так или иначе скрывается причинно-следственная связь, на которой работает рефлекс «стукача»: *«довёл реальную или выдуманную информацию до заказчика-покровителя — получил некое удовлетворение: подлое моральное, финансовое или какое-то другое — для каждого «стукача» свой способ мотивации, соответствующий его нравственности, менталитету, психотипу и обстоятельствам, в которых он живёт и действует».*

О психологии «стукачей» и их отличии от *идейных людей*, сотрудничающих по убеждению со спецслужбами (и соответственно — с властью), — пишет на основе своего многолетнего опыта (т.е. со знанием дела) профессионал в этой области — генерал-майор Отдельного корпуса жандармов Российской империи А.И. Спиридович (1873 — 1952) в своих воспоминаниях «Записки жандарма». Но почти всё им написанное по этому вопросу применимо и к взаимодействию представителей администрации предприятия с информаторами в коллективе.

«Сотрудничество — явление сложное; причины, толкающие людей на предательство своих близких знакомых, часто друзей, — различны. Они должны быть или очень низменны или, наоборот, очень высоки. Чаще всего будущие сотрудники<sup>183</sup> сами предлагали свои услуги жандармскому офицеру, но бывали, конечно, случаи, и даже очень частые, когда предложения делались со стороны последних. Так или иначе, но из-за чего же шли в сотрудники деятели различных революционных организаций? Чаще всего, конечно, из-за денег. Получать несколько десятков рублей в месяц<sup>184</sup> за сообщение два раза в неделю каких-либо сведений о своей организации — дело нетрудное... если совесть позволяет. А у многих ли партийных деятелей она была в порядке, если тактика партии позволяла им и убийства, и грабёж, и предательство, и всякие другие, менее сильные, но неэтичные приёмы<sup>185</sup>?

Среди рабочих часто играла роль и месть. Повздорит с товарищами в кружке<sup>186</sup>, обидится на что-либо и идёт к жандармскому офицеру. Один такой сознательный бундист<sup>187</sup> явился раз ко мне,

---

Этот признак, хотя и не обязательный, но он статистически оправдан для выдвижения подозрения в «стукачестве», которое в дальнейшем либо будет подтверждено фактами либо так и останется подозрением.

Если руководители заинтересованы в существовании и распространении «стукачества» на предприятии, то погрязший в непрофессионализме сотрудник для них всегда — потенциальный «стукач», поскольку он не способен принести никакой иной пользы делу предприятия, а некоторым руководителям персонально он может быть «полезен» только в качестве «стукача».

<sup>183</sup> В выдержках из воспоминаний А.И. Спиридовича слова «сотрудник» и однокоренные с ним употребляются в специфическом значении, характерном для деятельности корпуса жандармов. Те, кого А.И. Спиридович именует «сотрудниками», не стояли на штате полиции или корпуса жандармов. Это были подданные империи или иностранцы, которые оказывали услуги осведомительного характера её спецслужбам, и которые по жизни были заняты какими-то иными видами деятельности.

Здесь и далее вне контекста, связанного с воспоминания А.И. Спиридовича, слова «сотрудник» и однокоренные с ним употребляются в обычном значении — член коллектива, делающий некое дело вместе с другими членами этого коллектива.

<sup>184</sup> См. сноску 160 в настоящем разделе, в которой приведены данные о зарплатах той эпохи.

<sup>185</sup> А то, что политика правящей «элиты» империи по отношению к простонародью, мягко говоря, была «неэтична», и как на эту политику угнетения «этично» должно были реагировать люди, не приемлющие её, — об этом А.И. Спиридович не пишет.

<sup>186</sup> Имеется в виду кружок — объединение революционеров и революционно настроенных людей, работающих на одном предприятии или проживающих в одном и том же населённом пункте.

<sup>187</sup> БУНД — Всеобщий еврейский рабочий союз в Литве, Польше и России. Еврейская псевдосоциалистическая националистическая партия, действовавшая в Восточной Европе с 90-х годов XIX века — до 40-х годов XX века. В итоге революций 1917 г. многие из бундовцев оказались в рядах ВКП (б), сохранив свою бундовскую идейную убежденность и став в рядах ВКП (б) одной из её внутренних мафий. Часть из них оказалась в рядах ВЧК-ГПУ тоже в качестве одной из внутренних мафий, во власти которой оказались многие вопросы, относимые к компетенции этой организации (фактологию см., в частности, в книге: Л. Наумов. «Сталин и НКВД» — М.: Алгоритм. 2013).



притащил кипу прокламаций и рассказал в конце концов, что он более двух месяцев разносит по районам литературу, что ему обещали купить калоши, но не купили. Пусть же знают теперь. Обозлённость его на обман с калошами была так велика, что я прежде всего подарил ему именно резиновые калоши. И проваливал же он потом своих сотоварищей, проваливал с каким-то остервенением. Вот что наделали калоши!

Но бывали сотрудники и в полном смысле идейные, для которых деньги отходили на задний план. Приходит раз ко мне начальник сыскной полиции и просит разрешения представить девушку, которая желает служить в охранном отделении. Принимаю, разговорились. Хочет бороться с революционерами и только. Стараюсь понять причины — оказывается, что знает она их очень мало, но ненавидит всей душой, считая, что они делают большое зло, сбивают с пути молодёжь, рабочих и крестьян. Она особенно налегала на последних и приводила пример, как эсеры агитировали в Полтавской губернии и что из этого вышло. Старуху «бабушку»<sup>188</sup> она просто ненавидела, хотя знала её только понаслышке.

Я выяснил (точнее было бы — пояснил: — ВП СССР) девушке всю трудность работы, всю её щекотливость, но она твёрдо стояла на своём и сделалась осведомителем. Работала она отлично, осторожно и умно. Она любила розыск как дело и года два спустя пошла в открытую против революции, выступив в печати и рассказав всё, как она боролась с нею в Киеве. К чести эсеров надо сказать, что они тогда её не тронули<sup>189</sup>. Впрочем, она в партии официально не состояла. Такие сотрудники являлись, конечно, исключением.

Но из-за чего бы ни работал обычный рядовой сотрудник, у него в конце концов наступал кризис. Видя жандармского офицера и беседуя с ним раз, два в неделю, по несколько минут, он всё остальное время был в среде инакомыслящих. Жил он общею жизнью своих товарищей и близких. Постепенная выдача одного, другого, неприятные последствия этой выдачи, как тюрьма, высылка, ссылка — не могли не отражаться на нём. Нервы были и у него. А рядом постоянная агитация против власти и обвинения правительства во всех злодеяниях до погромов включительно. Всё это мало-помалу действовало на сотрудника, нервировало его и приводило к сознанию своего предательства, к сознанию вины перед товарищами, к желанию покаяться и искупить свою вину.

В этот-то критический психологический момент и начиналось шатание сотрудника. Это был момент, очень опасный для заведующего розыском. Здесь у сотрудника зарождалась мысль отомстить ему за своё падение, хотя в большинстве случаев, последний не был в том повинен. Этот момент неминуемо наступал у каждого сотрудника, исключая действительно идейных. Его надо было не пропустить, подметить, надо было или поддержать сотрудника морально или вывести его из революционной среды, устроить вдали от политики — заставить забыть её. Если офицер не успевал этого сделать, всё очень часто оканчивалось катастрофой для него самого».<sup>190</sup>

Сам А.И. Спиридович далее описывает, как пережил попытку покушения на свою жизнь со стороны психологически сломавшегося его же информатора; ещё одно покушение на его

---

<sup>188</sup> Речь идёт о Екатерине Константиновне Брешко-Брешковской (урождённой Вериге) (1844 — 1934). Она была участницей «Народной воли», потом стала одной из основательниц партии социалистов-революционеров (эсеров), которая в лице своей боевой организации переняла эстафету политического терроризма от народовольцев. Изрядную долю своей жизни в Российской империи Брешко-Брешковская провела в тюрьмах, на каторге и в ссылках. Советскую власть она не признала и эмигрировала из России в 1918 г. Вследствие своего большого революционного стажа и активной деятельности она была очень авторитетна в определённых кругах и в 1917 г. по возвращении из ссылки получила прозвище «бабушка русской революции» (с подачи А.Ф. Керенского).

<sup>189</sup> А.И. Спиридович приводит ещё один такого рода случай. Сотрудница охранного отделения Зинаида Жученко была разоблачена эсерами вследствие предательства некоего Л.П. Меньщикова — двойного агента: революционера (эсера) и сотрудника охранного отделения. Она прямо заявила пришедшему к ней партийному контрразведчику В.Л. Бурцеву, что сотрудничает с корпусом жандармов по идейным соображениям, после чего тот пожал ей руку. Она не только не была приговорена к смерти, но эсеры ей не мстили каким-либо иным образом: дело чести на основе одной идеи против дела чести на основе другой идеи... — В те времена это довольно часто имело значение.

<sup>190</sup> «Записки жандарма», гл. XIII. Приведено по интернет-публикации на основе издания: — Харьков: издательство «Пролетарий». 1928 г.

жизнь было совершено через несколько месяцев после первой попытки и было более успешным — А.И. Спиридович был тяжело ранен тем же самым психологически сломавшимся своим бывшим информатором, *которого не нейтрализовали после первой попытки покушения на офицера корпуса жандармов*<sup>191</sup>. Хотя сам А.И. Спиридович выжил, его супруга, увидев в окно своего дома покушение на убийство мужа, не перенесла этого и до конца своих дней была психически больна, вследствие чего их дети фактически лишились матери...<sup>192</sup>

Конечно, А.И. Спиридович пишет об экстремальном режиме работы осведомителей (как «стукачей», так и идейных) и о работе с ними кураторов — заказчиков информации. В пределах коллектива предприятия режим работы и «стукачей», и заказчиков информации, безусловно, помягче, чем тот, который описывает А.И. Спиридович: в подавляющем большинстве случаев всё делается без угрозы жизни тех и других. Но управленческая суть и психологическая (нравственно-этическая) подоплёка в работе «стукачей» на спецслужбы и в работе «стукачей» на администрацию предприятий одна и та же:

**На «стукачей» нельзя полагаться: обязательно подведут (либо слив заведомо недостоверную информацию, либо умышленно дезорганизовав работу коллектива, чтобы было о чём доложить, но что может привести к несчастным случаям на предприятии и даже к техногенной катастрофе, или как-то иначе), — это вопрос времени (т.е. проявления сущности индивида во взаимодействии с потоком обстоятельств) — вне зависимости от мотивационного типа стукача (за деньги, на основе шантажа неразглашением каких-то сведений о нём, за обещание сделать для него что-то и т.п.).**

А.И. Спиридович приводит в качестве примеров такого рода провалов по причине безосновательной веры спецслужбистов сотрудничающим с ними «стукачам» — Е.Ф. Азефа<sup>193</sup>, Д.Г. Богрова<sup>194</sup>, а также — упоминавшегося ранее в сноске 189 в настоящем разделе Л.П. Меньщикова, который разоблачил не только Зинаиду Жученко, но и некоторых других сотрудников (агентов) охранного отделения.

---

<sup>191</sup> Если обратиться с сюжета широко известного сериала «Семнадцать мгновений весны», то Штирлиц ликвидирует своего информатора Клауса заблаговременно, профилируя неизбежные неприятности, которые он может принести в будущем, поскольку, если внимательно посмотреть этот эпизод ([https://www.youtube.com/watch?v=R\\_4ebBuX6pA](https://www.youtube.com/watch?v=R_4ebBuX6pA)), то можно заметить, что Клаус в нём начинает вести себя *панибратски по отношению к своему куратору*, а это — в перспективе многообещающе проблемно... Постановка и игра актёров в этом эпизоде — великолепны.

Хотя этот эпизод — произведение художественного творчества и касается экстремальной работы спецслужбиста со стукачом-провокатором, но и в обыденности любого предприятия, если даже прибегать к услугам стукачей, необходимо заботиться о своевременном профилировании более мягкими средствами, чем применённое Штирлицем, тех неприятностей, которые они неизбежно создадут, если их заблаговременно не обезвредить. В общем, ничего личного, только интересы дела: стукач — это не более, чем «функционал», основной или дополнительный, — значения не имеет, в силу этого — он вне этики тех, кто стукачами не является не только по должности, но и по своей нравственности и этике...

<sup>192</sup> Кроме того, как сообщает А.И. Спиридович, в Киеве «в народном доме какой-то молодой социал-демократ, узнав, что я «убит», пришёл вечером в такой дикий восторг, что на радостях выстрелил там же в затылок дежурному околочному надзирателю».

<sup>193</sup> Характеристика А.И. Спиридовича: «Азеф, это — беспринципный и корыстолюбивый эгоист, работавший на пользу иногда правительства, иногда революции; изменявший и одной и другой стороне, в зависимости от момента и личной пользы; действовавший не только как осведомитель правительства, но и как провокатор в действительном значении этого слова, т.е. самолично учинявший преступления и выдававший их затем частично правительству, корысти ради».

Е.Ф. Азеф — один из организаторов убийства в 1905 г. московского генерал-губернатора великого князя Сергея Александровича (пятый сын Александра II, годы жизни 1857 — 1905). Сергей Александрович покровительствовал Сергею Васильевичу Зубатову (1864 — 1917) в деле разрешения «рабочего вопроса» в империи, что и послужило причиной ненависти к ним обоим со стороны тех, кто вёл дело к созданию революционной ситуации — как революционеров, так и представителей буржуазии и её ставленников в политике. Кроме того, Сергей Александрович искоренял мордобой в отношении нижних чинов в Московском военном округе, командующим которого он был.

<sup>194</sup> Убийца премьер-министра России П.А. Столыпина.

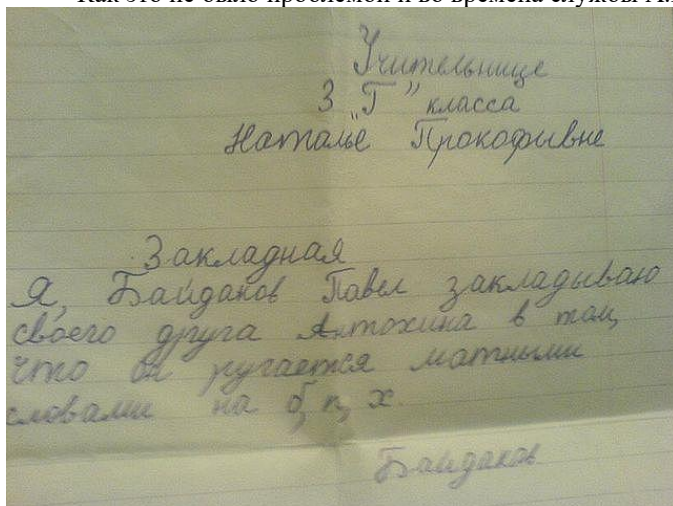
Соответственно этому качеству «стукачей» — неизбежности нанесения ими ущерба делу — «стукачество» в коллективе (как спонтанное одноразовое, так и системно сложившееся вследствие социальной стихийности либо организационных мер руководства) должно не только не поддерживаться администрацией, а целенаправленно системно подавляться и искореняться:

- с одной стороны, оно разлагает коллектив в нравственно-этическом отношении, препятствуя формированию слаженного коллектива;
- а с другой стороны, наряду с более или менее достоверной информацией действительно значимую информацию «стукачи» могут скрыть, а могут предоставить администрации заведомо недостоверную информацию, в которой выражается стремление самих «стукачей» напакостить кому-то из честных и добросовестных сотрудников предприятия (если те прижимают «стукачей» за непрофессионализм или нечестность в работе либо представляются им помехой в делании карьеры) или напакостить кому-то из представителей руководства предприятия (если «стукачи» оказываются подконтрольными той или иной внутренней мафии предприятия, которая разрешает свои проблемы по упрочению своей власти над предприятием, тем более если внутренняя мафия замкнута на внешние оргпреступные группировки<sup>195</sup>).

И хотя нанебовать «стукачей» в силу исторически сложившегося распределения людей по стилям поведения (психотипам), представленным в типологии П.Ф. Лесгафта, и ныне не проблема<sup>196</sup>, однако, этого следует не только избегать, но необходимо целенаправленно системно подавлять и искоренять «стукачество» как явление: *вреда от него для общего дела коллектива многократно больше (в долгосрочной — стратегической перспективе), нежели некой иллюзорной, по её существу, «пользы» (в сиюминутной и краткосрочной перспективе) для руководителей предприятия и его подразделений*<sup>197</sup>.

<sup>195</sup> См. далее в разделе 8.5 о такой попытке дискредитации в глазах императора Александра III министра финансов Российской империи с 1887 по 1892 г. И.А. Вышнеградского (1831 — 1895) путём обвинения его в получении взятки от Ротшильдов в размере 500 000 франков.

<sup>196</sup> Как это не было проблемой и во времена службы А.И. Спиридовича в Корпусе жандармов.



См. слева фото «закладной», написанной школьником наших дней. Обратите внимание на его «корявый» почерк и безграмотность: в данном случае это показатель отсутствия у «стукача» навыков, которыми должен обладать школьник в его возрасте (т.е. отсутствие своего рода профессионализма — одна из предпосылок к «стукачеству»); но зато он пытается реализовать свою склонность к «стукачеству», и если его не осадить, то он может стать «профессионалом» в этом «деле» и делать карьеру на основе профессионализма в области «стукачества» и интриганства.

<sup>197</sup> Что касается деятельности спецслужб, то они в этом отношении могут быть более «всеядны», нежели руководители предприятий (руководители подразделений предприятий): «стукачи» для спецслужб — подчас безальтернативный источник информации о происходящем в тающихся от общества и государственной власти сферах деятельности. Но в этом случае личностная культура психической деятельности кураторов «стукачей» должна позволять достаточно надёжно (для устойчивости ведения дела и его безопасности) верифицировать поставляемую «стукачами» информацию. В противном случае ущерб или полный крах деятельности — это вопрос времени, чему примерами итоги деятельности Е.Ф. Азефа и Д.Г. Богрова.

Должно быть понятно, что и сами спецслужбисты по своей психологии не должны быть «стукачами», лицемерами и честолюбцами, поскольку в этом случае вместо действительной оперативной работы они неизбежно будут заниматься сбором, компиляцией и редактированием сплетен и чужих вымыслов, дополняемых собственными фантазиями «оперов» (вводимыми в отчётные сводки об оперативной работе под видом «аналитики»). Предназначение такого рода «сказок»-измышлизмов — помочь их авторам («редакторам» сплетен

→→→

Именно по этой причине в русском языке сохранилось упоминание принципа «ябеднику (доносчику) — первый кнут»<sup>198</sup>, который в разные эпохи проводился в жизнь системой воспитания будущих офицеров в России: стукачей обычно избивали молча «в тёмную», внезапно накинув на них одеяло либо шинель, и они становились отверженными (по крайней мере до покаяния перед товарищами по учёбе); а в некоторых училищах само начальство наказывало стукачей (иногда вместе с теми, на кого они донесли: *доносчиков — за подрыв воинского товарищества, что есть наипягчайшее преступление перед воинским братством*<sup>199</sup>; а на кого донесли — за проступки — за детские и подростковые шалости, не

---

и «фантастам»), а также и некоторой части из числа их *начальников-читателей, чьи должности обязывают к чтению такого рода текстов*, ублажить вышестоящее начальство, чтобы продвинуться по служебной лестнице. В конечном итоге, спецслужба, в которой сложилось засилье «стукачей» с такого рода карьеристскими устремлениями, обречена начать работать на врагов их отечества.

Кроме того, спецслужбы не должны содействовать карьерному росту «стукачей» в некриминальных сферах деятельности, поскольку в этом случае «стукачи», не будучи по психотипу единоначальниками, достигнув определённых высот в должностной и социальной иерархии, неизбежно будут наносить вред обществу.

В криминальной сфере поддержка спецслужбами карьеристских устремлений «стукачей» может быть оправдана, поскольку их свойство наносить вред делу будет работать против криминалитета. Но и в таком варианте необходимо быть готовыми к тому, чтобы «слить» «стукача» раньше, чем он предпримет попытку манипулировать спецслужбистами и спецслужбами в своих интересах или в интересах криминальной сферы. Именно поэтому Штирлиц был прав, ликвидировав Клауса в профилактических целях.

<sup>198</sup> «Доносчику первый кнут — старая русская поговорка. Поговорка отражает реалии Российского государства, когда для сокращения числа беспочвенных доносов было принято решение об испытании доносящего, на его готовность "собственной шкурой" подтвердить свои слова, пройти через болезненную процедуру порки кнутом.

Смысл поговорки в том, что донос (извет) на Руси, в целом, издавна не поощрялся народом.

Варианты поговорки находим у Даля: «Доказчику первая мука (первый кнут), коли обманет или не докажет доноса»; «Доносчику первый кнут, от товарищей, за донос, либо от начальства, за неисправность» (Русская интернет-энциклопедия «Традиция»).

<sup>199</sup> Военное дело может обязывать безрассудно пойти на смерть ради общей Победы, но такое безрассудство основывается на святой вере в то, что товарищи поддержат, а не будут отсиживаться в стороне, глядя на чужие подвиги, но при этом не делая ничего для того, чтобы подвиг не завершился гибелью героев. Утрата веры в боевых товарищей делает суворовский принцип «сам погибай, а товарища выручай» достоянием единичных героев, а не системообразующим принципом порождения общей победы. Пример из истории Великой Отечественной войны, показывающий, что означает отступничество от принципов боевого братства.

«Кто ведёт конницу? — послышался голос с бугра. — Быстро к командарму!

Передаю командование начальнику штаба и, прищипорив коня, галопом взлетаю по склону холма. Ищу глазами командарма.

— Я Конев, — сказал один из командиров.

Представляюсь, докладываю полученную задачу.

— Правильно, — подтвердил он, — коридор вам пехота сделала, овладев вон тем хутором и рощей левее, — показал рукой командарм. — Дело теперь за вами. Прорывайтесь.

А я, слыша оживленную автоматную и пулеметную стрельбу в том направлении, замечаю:

— Но там всё ещё идет бой. Значит, проход не сделан...

— Повторяю: дырку вам пробили. Можете встретить только разрозненные группы противника. Вот командир стрелковой дивизии подтвердит.

— Так точно! Пехота прорвала передний край немцев и вышла на указанный вами рубеж, товарищ командарм, — отчеканил стоявший рядом с И.С. Коневым командир дивизии.

— Вот видите, — сказал командарм. — Не теряйте времени, смелее прорывайтесь. — И неожиданно отрывисто, резко, со свойственной ему решительностью, добавил: — Назад пути нет, только вперед!

Отдав честь, я галопом догнал свой полк. До переднего края оставалось метров пятьсот, когда на нас обрушились мины. Послышались стоны раненых.

Надо развертываться для атаки. Но как? Лощина узкая, с крутыми, почти отвесными берегами. Здесь не развернуться даже и одному эскадрону. Что ж, будем атаковать поэскадронно. Командую построиться в четыре эшелона.

— Шашки к бою! За мной в атаку... За Родину... марш, ма-арш!

Эскадроны уже шли галопом, когда с «прорванного» переднего края обороны противника застрочили пулеметы. Все смешалось. Передние лошади падали, переворачиваясь через голову. На них налетали те, кто скакал сзади, и тоже падали. Уцелевших всадников вражеский огонь прижал к обрывистым берегам лощины.

Такая картина представилась моим глазам, когда я оглянулся. Видя, что за мной уже никого нет, перевожу коня на рысь, на шаг и поворачиваю назад. Пытаюсь восстановить строй.

→→→

всегда умные, которые большей частью носят возрастной характер и не являются выражением преступных наклонностей).

Как о следствии эффективности этой субкультуры воспитания офицеров, А.И. Спиридович в своих воспоминаниях отмечает, что «между этими двумя крайностями (идейные сотрудники и безыдейные «стукачи»: — ВП СССР) располагался ряд иных сотрудников, молодых и пожилых, всяких сословий, профессий и категорий. **Единственная среда, которая не давала «сотрудников»,**

---

Вдали показался головной эскадрон следовавшего за нами 55-го кавалерийского полка. Он тоже уже начал нести потери. Хочу предупредить командира 55-го кавполка подполковника Токаева, который должен быть впереди и вести полк в атаку, чтобы остановил своих конников. Но Токаева нет. (...)

Мои команды никто не выполняет. Видимо, люди просто не слышат их в грохоте стрельбы. Слева от меня сгрудилось сорок — пятьдесят всадников. Спешившись, они пытаются укрыться от пуль. Подскакиваю к ним:

— Садись!

— Возле меня весь в глине пеший стоит комсорг полка Фабрикантов. Под ним убило коня. Приказываю комсоргу садиться на свободное. Под огнем кое-как собираем людей. Их уже больше сотни. Нельзя терять ни секунды — пули градом продолжают осыпаться нас.

Подняв над головой шашки, скачем в новую атаку. Вот и вражеская траншея, но не пустая. В лицо снова польхнуло жаром от автоматных и пулеметных очередей. Несколько взмахов шашками — и мы по ту сторону траншеи. Топот сзади ослабевает, чувствую, что за мной следует совсем мало всадников. Дрожь охватила меня. С кем атаковать дальше?

Оглядываться не хочу — боюсь. Боюсь увидеть то, о чем уже догадался по слабому топоту сзади. Скачу, помня слова командарма: «Только вперед!» Метрах в трехстах от траншеи всё же оглядываюсь. За мной скачут лишь несколько всадников, видимо, остальные вышли из строя уже за передним краем противника. Все... Конеч...

Перевожу коня в рысь, а затем, повернув кругом, возвращаюсь в лошину. Мимо, поддерживая друг друга, идут раненные. Кругом видны трупы людей и лошадей.

«Кто же виноват? — жжёт мысль. — Я, как командир, или кто другой? Зачем мы пошли в атаку в конном строю на не прорванную оборону противника?»

Глухой шлепок прерывает раздумья. Конь мой падает на колени, а потом валится на бок. (...)

— Товарищ командир! — Слышу взволнованный голос Саковича. — У меня коня убили, я, пока другого достал, вас из виду потерял... Товарищ командир...

— Дай коня! — обрываю его.

Приказываю отводить остатки эскадронов за бугор, на котором стоит командарм. Вложив шашку в ножны, поднимаюсь на холм. Конева окружают те же командиры. Здесь же теперь и генерал Дрейер (командир 45-й кавалерийской дивизии: — ВП СССР).

Слова официального доклада не идут на ум. Показываю рукой на лошину, на проклятую траншею:

— Видели?..

Командарм посмотрел на меня и ничего не ответил. Устало вздохнув, я повернул коня. Уже спускаясь с бугра, услышал, как Иван Степанович обрушился на командира стрелковой дивизии:

— За это расстреливать надо!

Прошло несколько дней, после нашей неудачной попытки прорваться в район Духовщины. Пополнения мы не получили, если не считать тех, кто возвратился после излечения во фронтовых госпиталях. Пришлось переформировать эскадроны и они теперь насчитывали по пятьдесят — шестьдесят сабель» — это из воспоминаний генерала армии Андрея Тимофеевича Стученко (1904 — 1972) (Стученко А.Т. Завидная наша судьба. (Москва, Воениздат, 1968. Изд. 2-е, испр. и дополн.) — Одна из интернет-публикаций: <http://voenspez.ru/index.php?topic=3801.0>). В то время А.Т. Стученко был командиром 58-го кавалерийского полка.

Не названного по имени командира стрелковой дивизии, из-за предательства и лживости которого конники пошли лавой на пулемёты, следовало расстрелять перед строем. Он по своему функциональному психотипу — не единоначальник, хотя оказался на должности, требующей качеств единоначальника. Он из тех, что если бы с ним послали в разведку, то первое, что следовало бы сделать на нейтральной полосе, — тихо прирезать его при первой же возможности и спрятать труп в целях повышения надёжности системы.

В официальном отчете — в Оперативной сводке № 140 штаба Западного фронта по итогам боев за 4 сентября 1941 г. сообщается, что в течение 3 и 4 сентября 45-я кавалерийская дивизия, в состав которой входил 58-й кавполк, участие в боевых действиях не принимала (<http://www.polk.ru/forum/index.php?showtopic=6048>). Т.е. преступление не названного командира стрелковой дивизии было сокрыто, возможно для того, чтобы не терять лица перед вышестоящим начальством... Это один из многих примеров того, что Великая Отечественная война в действительности это — две войны: война Советского народа под руководством большевиков во главе с И.В. Сталиным за Свободу человечества, и имитация защиты Отечества проходимцами-карьеристами, потенциальными и реальными «власовцами» и «перестройщиками» — носителями дефективных нравственно-этических психотипов по типологии П.Ф. Лесгафта.



— это было офицерство: предательство и спекуляция на товариществе были чужды офицерству царской России»<sup>200</sup> (выделено жирным при цитировании нами: — ВП СССР).

Тем не менее, чтобы управлять *всей системой взаимоотношений работников предприятия, включающей в себя как оргштатное расписание и свод должностных обязанностей, так и неформальные взаимоотношения людей*, — руководителю предприятия необходимо войти в систему неформальной коммуникации сотрудников, охватив все уровни иерархии должностей, представленной оргштатным расписанием, вплоть до самого нижнего, и породить на предприятии сеть информаторов, с которыми руководитель предприятия (руководитель подразделения предприятия, руководитель проекта) можно поговорить по-товарищески (по-дружески) по своей инициативе; которые в случае, если они обнаружат какие-то проблемы и злоупотребления, сами проявят инициативу и сообщат руководителю о том, что уже мешает общему делу, либо способны помешать его развитию в будущем. И эта сеть должна быть построена этически так, чтобы отторгать «стукачей».

Но развёртывание сети информаторов — это процесс, а не одномоментный акт типа административного: *написали приказ — довели до сведения персонала или выступили на собрании трудового коллектива, все, кому положено, «прониклись идеей» и «включились», и всё заработало в полном соответствии с задумкой*. Течение этого процесса (т.е. темпы его проникновения в подразделения предприятия и вовлечения в него сотрудников), а равно затруднённость или невозможность его течения, — одна из составляющих реальной психодинамики коллектива. В идеале этот процесс должен поглотить весь коллектив, породив в нём соборность и слаженность наивысшего качества. Поэтому важно понимать: каковы «движущие силы» этого процесса и как их использовать?

---

<sup>200</sup> Но наряду с этим А.И. Спиридович приводит сведения о том, как офицеры корпуса жандармов взаимодействовали с армейскими офицерами на принципах воинского товарищества, благодаря чему успешно подавлялась работа революционных организаций в воинских частях, в которых командиры не были заражены духом либерализма и самонадеянности в отношении своей способности решить проблемы с личным составом, решение которых требует профессиональных знаний и навыков, которыми владели офицеры корпуса жандармов, но которыми армейские и флотские офицеры в их большинстве не владели.

Но это не было нормой: старший офицер броненосца «Цесаревич» с полного одобрения других офицеров корабля заставил прибывшего по какому-то делу жандарма дожидаться ответа у трапа, но не пустил его на корабль. Брезговали строевые жандармами: быть в стороне от "политики" считалось среди офицеров знаком хорошего тона, за что многие из них расплатились своими жизнями и жизнями своих близких в 1917 г. и в ходе гражданской войны.

В связи с революционной деятельностью в вооружённых силах Российской империи необходимо отметить, что Александр III был милостив к заблудшим благонамеренным офицерам-революционерам при условии, что они признавали свои заблуждения и каялись. Так командиры броненосцев «Бородино» — П.И. Серебренников, «Орёл» — Н.В. Юнг, «Адмирал Ушаков» — В.Н. Миклухо (его старший брат — путешественник Н.Н. Миклухо-Маклая; добавка к фамилии «Маклай» появилась после его путешествия в Австралию, а потом перешла и к его младшему брату — моряку), погибшие в Цусимском сражении вместе со своими кораблями (кроме «Орла», который был сдан в плен японцам в небоеспособном состоянии), и командир крейсера «Олег» Л.Ф. Добротворский — в юности были членами кружка морских офицеров «Народной воли». Однако после раскрытия организации и сотрудничества со следствием Л.Ф. Добротворский был прощён Александром III и возвращён на флот. В.Н. Юнг по возвращении из плавания был арестован, отделался запретом на присвоение очередного воинского звания «впредь до одобрительного засвидетельствования начальства». П.И. Серебренников и В.Н. Миклухо просто отошли от нелегальной деятельности, за которую никак не были наказаны. **Экстремистские заблуждения юности их дальнейшей службе Отечеству на флоте не помешали, что является одним из проявлений того, что честь, честное слово в офицерском корпусе Российской империи для большинства не были ни к чему не обязывающими пустыми словами, как это имеет место ныне, хотя из понятия «чести» в большинстве случаев исключался аспект профессиональной состоятельности, что стало одним из факторов, приведшим к поражению в русско-японской войне и краху империи в 1917 г.**

Ещё одна иллюстрация на эту тему — эпизод из жизни Героя Советского Союза генерала Д.М. Карбышева (1880, Омск — 1945, концлагерь Маутхаузен). Как сообщает Википедия, «в 1906 году по обвинению в агитации среди солдат (так документировано, но, видимо, только за доноительство — он за всю жизнь никогда ни на кого не доносил) ему грозили военно-полевой суд и расстрел, в лучшем случае, тюрьма. Но офицерский суд чести не позволил отдать храброго боевого офицера палачам. По решению суда чести он ушёл с военной службы в запас. Жил во Владивостоке, занимался чертёжной работой» (это цитата из статьи о Д.М. Карбышеве в «Википедии»).

В 1907 г. Д.М. Карбышев вернулся на военную службу. После этого в 1908 г. он поступил, а в 1911 г. с отличием окончил Николаевскую военно-инженерную академию. В 1917 г. он был подполковником.

Коллективы предприятий и их подразделений неоднородны в психотипологическом отношении. Поэтому в процесс формирования сети информаторов на первых его стадиях могут быть вовлечены далеко не все. Процесс должен давать актуальную и достоверную информацию руководителю предприятия (подразделения) о положении дел и о проблемах, которые необходимо заблаговременно решить для продолжения успешной деятельности в будущем. Поэтому неумехи-пустобрёхи, интриганы, «постоянно недовольные всем»<sup>201</sup>, «проблемные» личности (за исключением юридивых), «стукачи» должны быть из него исключены. Но в него обязательно должны быть вовлечены именно те сотрудники, которые действительно владеют информацией, необходимой для успеха дела и управления предприятием по полной функции по схеме предиктор-корректор (см. гл. 1), а именно:

- прежде всего, профессионалы, но не узкие специалисты, способные видеть только проблемы, локализованные в пределах должностных обязанностей того или иного сотрудника<sup>202</sup>, а профессионалы, чей кругозор позволяет видеть перспективы, видеть проблемы предприятия и проблемы общества (среди таких профессионалов с широким кругозором некоторая часть по психотипу — единоначальники, т.е. потенциальные управленцы в будущем<sup>203</sup>), которые прямо или опосредованно затрагивают предприятие и его подразделения;
- во вторую очередь в него должны быть вовлечены профессионалы, которые хотя и не обладают широким кругозором, выходящим за пределы их должностных обязанностей и узкого профессионализма, но которые досконально знают свою профессию и должностные обязанности, в силу чего способны:
  - проконсультировать других сотрудников (включая и руководителей) как по проблематике профессии, так и по проблематике должностных обязанностей с той степенью детальности, которая необходима консультируемым для успеха их собственной деятельности;
  - указать на факторы, мешающие их полноценной работе;
  - *и может быть*<sup>204</sup> — выработать предложения по улучшению работы в своей сфере деятельности;

---

<sup>201</sup> Они пытаются самоутвердиться в коллективе, непрестанно выказывая своё несогласие с распоряжениями руководителей, со сложившимся положением дел и политикой руководства; они не могут молчать о недостатках, и чтобы не молчать — могут придумывать и создавать недостатки на пустом месте.

<sup>202</sup> Такие проблемы, даже при том, что их неразрешённость некоторым образом воздействует на работу коллектива отрицательно, всё же являются проблемами личностного или должностного характера, а не проблемами коллективного характера, непосредственно затрагивающими всех или многих работников или коллектив в целом. Их тоже надо выявлять и решать, но при этом их надо отделять от проблем, затрагивающих коллектив подразделения или предприятия в целом.

<sup>203</sup> Соответственно стратегия управления персоналом на предприятии не должна лежать в русле широко известного анекдота:

*Директор фирмы вызывает своего зама по кадрам и даёт ему указание: “Срочно найдите среди персонала молодого, талантливого, инициативного человека с широким кругозором, хорошо знающего дело, который лет через двадцать сможет занять мой пост”.*

*В конце дня менеджер по кадрам докладывает: “Такой человек у нас действительно есть, это N из отдела X. Какие будут дальнейшие указания?”*

*— Немедленно увольте его под любым предлогом...*

Кадровая политика в русле этого анекдота — политика зачистки предприятия от широко мыслящих профессионалов и носителей функционального психотипа единоначальник, имеющих собственное мнение и способных указать руководителям на ошибки, и потому в перспективе она ведёт предприятие к кризису и краху, примером чему упоминавшееся ранее банкротство некогда процветавшей фирмы «Кодак». Такая кадровая политика, ставшая нормой в послесталинские времена, — одна из главных причин, создавших предпосылки к научно-техническому и экономическому отставанию СССР и его краху.

<sup>204</sup> Т.е. это — выработать предложения — не обязательное требование (условие), поскольку принцип «не согласен — критикуй, критикуешь — предлагай, предлагаешь — делай, делаешь — отвечай!» (его авторство разные источники приписывают либо И.В. Сталину, либо основоположнику практической космонавтики — С.П. Королёву) в коллективной деятельности далеко не всегда осуществим и является тормозом развития коллектива и общего дела.

Это так потому, что далеко не каждый недовольный пороками, характерными для сложившейся организации работ, способен метрологически состоятельно охарактеризовать проблему и выявить её генераторы. Но если он к

→→→



- и кроме названных — юродивые (как те, кто умеет только «тыкать пальцем в небо», безошибочно указывая на проблемы, нерешённость которых угрожает успеху дела, так и юродивые единоначальники, которые могут новаторски и «мистически» выявлять и организовывать разрешение, казалось бы, неразрешимых проблем).

При этом:

**Главная трудность развёртывания сети информаторов в коллективе состоит в том, что обсуждение с руководителем коллектива проблем предприятия и возможностей их разрешения требует не столько заинтересованности в этом самого руководителя, сколько нравственно-психологической готовности сотрудников к такого рода обсуждению, которая является выражением двух факторов: 1) заинтересованности самих сотрудников в успехе общего дела и 2) доверия сотрудников руководителю как человеку, безотносительно к тому факту, что он должностное лицо, обладающее более высоким иерархическим статусом в организационно-штатной структуре.**<sup>205</sup>

Это касается как нравственно-психологической готовности сотрудников ответить по существу и честно на вопросы, которые им может задать руководитель, так и готовности сотрудников *по своей инициативе* довести до сведения руководителя ту или иную информацию или обсудить с ним проблемы предприятия и возможности их разрешения.

Если такого рода готовности хотя бы у нескольких сотрудников нет, то процесс развёртывания сети не может начаться, а руководителю придётся иметь дело с инициативами «стукачей» и поведением всех прочих в стиле «минуй нас пуще всех печалей и барский гнев, и барская любовь». *Однако это — тот редкостный случай, когда инициатива «стукачей» может быть полезна для совершенствования предприятия при правильном к ней отношении.* Дело в том, что среди всего прочего, что сообщат «стукачи», — они «выдадут» («заложат») руководителю тех профессионалов и юродивых, которые недовольны наличием на предприятии проблем и тем, что эти проблемы администрацией не выявляются и не разрешаются. Т.е. **«стукачи» могут помочь руководителю сформировать список потенциальных знающих дело информаторов, с которыми он в дальнейшем сможет эффективно работать, улучшая дело, при условии, что обретёт их доверие.**

Однако выявление потенциальных информаторов не решает проблемы порождения психологической готовности профессионалов и юродивых сотрудничать с руководителем в

---

этому и способен, то это вовсе не означает, что его знания и личностная культура психической деятельности достаточны для того, чтобы он в одиночку выработал жизненно состоятельный рецепт разрешения проблемы и профилактики её возобновления и порождения каких-то новых проблем (тем более — на фоне исполнения им своих прямых должностных обязанностей). И даже если он сможет выработать рецепт (стратегию разрешения проблемы), проблема может быть такой, что её разрешение потребует коллективной деятельности, а организация такого рода коллективной деятельности может оказаться невозможной без соответствующих полномочий, разного рода ресурсов, привлечения других сотрудников, заказа каких-то работ на стороне и т.п. Но всё это, объективно необходимое для разрешения проблемы, может быть неподвластно автору рецепта в силу особенностей действующего оргштатного расписания и предписанных им должностных обязанностей.

Ещё раз: если бы не поддержка С.А. Лавочкиным инициативы подчинённых о встраивании в конструкцию планёра истребителя ЛаГГ-3 мотора М-82, то как сами подчинённые без этой поддержки их инициативы руководителем и его *обязывающим* «административным ресурсом» смогли бы трансформировать морально устаревший ЛаГГ-3 в Ла-5, обладающий изрядным модернизационным потенциалом (истребители Ла-5ФН, Ла-7, Ла-9, Ла-11 — последовательные ступени модернизации изначального Ла-5)? — Никак.

Поэтому тех, кто пропагандирует принцип *«критикуешь — предлагай, предлагаешь — делай, делаешь — отвечай»* либо пытается ссылками на него «поставить на место» оппонентов или «заткнуть им рот», необходимо просвещать, поясняя им и окружающим неработоспособность этого принципа в коллективной деятельности; а если они будут настаивать на его правомерности, то их следует характеризовать как неумех-управленцев либо лицемеров и вредителей, манипулирующих людьми в своих личных или неких корпоративных интересах либо в интересах их внешних кураторов. Но в любом из вариантов ссылки руководителей на этот принцип препятствуют разрешению проблем, блокируя творческий потенциал и инициативу людей, которые чувствуют и понимают, что многие проблемы в одиночку разрешены быть не могут; что всё, что можно было сделать в одиночку для улучшения дела, они и так делали и делают. Но после того, как их «послали» на этот принцип, многие из них перестанут делать хорошо и то, что делали хорошо раньше, поскольку системные пороки организации работ обращают в бессмысленность их труд.

<sup>205</sup> И первое, и второе не свойственно «стукачам», движимым тем или иным своекорыстием.

деле совершенствования предприятия. Породить такую готовность среди сотрудников — это безальтернативная обязанность самогó руководителя, поскольку эту задачу никто другой на предприятии за него решить не может, хотя некоторые сотрудники могут помочь ему в её решении. Для этого руководитель со своей стороны может сделать только одно — **вести себя и как личность, и как должностное лицо так, чтобы такого рода готовность в процессе работы под его руководством у людей возникала и не угасала**<sup>206</sup>.

Единственный способ достичь этого включает в себя шесть составляющих:

1. Убедить профессионалов в коллективе в том, что руководитель знает дело, которым занято предприятие, и способен учиться у подчинённых ему профессионалов. Это знание дела руководителем должно практически выражаться в том, что:
  - он, вступив в должность, САМ и с помощью подчинённых профессионалов смог выявить некоторые реальные проблемы, затрагивающие как технико-технологические и организационные аспекты работы предприятия и его подразделений<sup>207</sup>, так и *проблемы людей* — членов коллектива (*взаимоотношения, быт, организация и условия труда*);

---

<sup>206</sup> В этой связи следует ещё раз вспомнить историю трансформации истребителя ЛАГГ-3 в Ла-5, приведённую в разделе 8.2 (том 3). Один из аспектов этой истории в том, что *в коллективе завода № 21 (в конструкторском бюро при котором был создан Ла-5) за то непродолжительное время, в течение которого он находился под властью А.С. Яковлева, сложилось и стало господствующим мнение, что вод властью С.А. Лавочкина работает и живётся лучше, чем под властью А.С. Яковлева*. Но единственной возможностью для коллектива завода № 21 остаться под властью С.А. Лавочкина было — в кратчайшие сроки создать истребитель, превосходящий по своим лётно-тактическим и иным эксплуатационным качествам самолёты КБ А.С. Яковлева. Это требовало творческого слаженного (безупречного) труда всего коллектива, что невозможно без психологической готовности профессионалов адекватно (т.е. без вымыслов, сплетен и интригантства) информировать руководителя проекта о проблемах как по его запросам, так и по своей инициативе — упреждающе по отношению к темпам течения работ.

Т.е. несмотря на своё положение заместителя наркома авиапрома и референта И.В. Сталина по вопросам авиации (как его именуют некоторые источники) А.С. Яковлев проиграл нравственно-этически и социально-психологически битву за доверие коллектива авиазавода № 21 С.А. Лавочкину — на тот период одному из многих авиаконструкторов СССР, казалось бы неудачнику (по итогам боевого применения ЛАГГ-3 и казалось бы очевидной для всех бесперспективности этого самолёта). С.А. Лавочкин выиграл в ней потому, что кроме того, что он был «далеко не последним» профессионалом среди коллег-авиаконструкторов, он — в обращении со всеми без исключения людьми — вёл себя более человечно, нежели А.С. Яковлев, *которому лицемерие и угодничество были не чужды на протяжении всей его карьеры, что выразилось и в его воспоминаниях («Рассказы авиаконструктора» (1957 г.), «Цель жизни. Записки авиаконструктора» (1969 г. и издания последующих лет)) в редакциях хрущёвских и брежневских времён*.

<sup>207</sup> В постсоветские времена стало нормой назначать руководителями лиц, не получивших профильного образования и не имеющих опыта работы в соответствующей отрасли деятельности, т.е. не профессионалов. Примеры из недавнего прошлого: врач-кардиолог — глава минсельхоза, врач-гинеколог — директор одного из ядерных НИИ, школьный учитель физики — директор кораблестроительного ЦНИИ им. А.Н. Крылова, глава Росатома — «комсомольский вожак», диплом по судостроению и судоремонту, «водолаз» — возглавляет фирму-разработчик авиационных двигателей, глава Роскосмоса — журналист по образованию, два министра обороны подряд без высшего военного образования и опыта службы в вооружённых силах на командных должностях, уйма юристов и «бухгалтеров» в качестве первых лиц предприятий во всех отраслях и т.п.

Не имея за душой *собственных* знаний, такие руководители, не знающие специфики отраслей, не способны САМИ понять истинное положение дел, проблемы и перспективы. Чтобы понять, о чём идёт речь, см. демотиватор ниже. Зато они — якобы «эффективные менеджеры» на том основании, что у них есть высокопоставленные родственники или знакомые, и может быть — дипломы о втором высшем юридическом или финансово-экономическом образовании.

- он предпринял меры к искоренению генераторов проблем и компенсации, порождаемого ими ущерба.
2. Дать почувствовать людям, прежде всего — на низовых уровнях иерархии оргштатной структуры, что он общается с ними не как барин с холопами, не как надсмотрщик с рабами, а заинтересованно по-человечески — как с такими же людьми, как и он сам, как со своими *помощниками* в общем деле совершенствования предприятия, выпускаемой им продукции, которые вносят *решающий*<sup>208</sup> вклад в успех дела, в развитие страны, будучи кадровой основой предприятия.



**ИНЖЕНЕР УВИДИТ ОШИБКУ,**  
а гуманитарий драму.

Ошибка (либо умышленная ирония) автора картины, положенной в основу приведённого слева демотиватора, в том, что трубы холодного и горячего водоснабжения выходят из канализационного стояка; кроме того, над раковиной установлен смеситель с переключателем на душ, хотя шланг душа отсутствует. Но не всякий это заметит, поскольку для того, чтобы увидеть эти несуразности, надо знать, что есть что в сантехническом оборудовании строительной отрасли СССР второй половины XX века.

Но в каждой сфере деятельности есть свои аналоги такого рода ошибок, однако «эффективный менеджер», юрист, финансист, врач или школьный учитель в прошлом, не обладающий собственными профессиональными знаниями и навыками той отрасли, в которой он оказался руководителем, знаниями и навыками смежных с нею отраслей, увидеть такого рода ошибки, а подчас и проистекающие из них предпосылки к катастрофам, сам не способен. **Он — заложник подчинённых ему специалистов, которые, исходя из своих интересов,**

**вольны как указать ему на ошибки и проблемы, так и скрыть их наличие.** При этом в условиях многократного превосходства в доходах «эффективных менеджеров» и «элитарном» самопревознесении их над «трудовыми ресурсами», оказавшимися под их властью, многие профессионалы заинтересованы в том, чтобы профессионально угробить карьеры своих руководителей.

И такого рода «слепота» непрофессионалов неоднократно в прошлом создавала предпосылки к катастрофам, а после того, как происходили катастрофы, — вела к порождению и признанию многих *недостовверных официальных версий катастроф в качестве истинных...* Примером тому официальная версия, согласно которой в момент посадки на мель крейсер «Изумруд» двигался со всею возможной предосторожностью 4-узловым ходом, опровергаемая свидетельствами о положении крейсера сразу же после посадки на мель и фотографиями его останков, которые «читаемы» только теми, кто знаком с морским делом: см. гл. 6, том 2.

<sup>208</sup> Причём А.В. Суворов, Ф.Ф. Ушаков, П.С. Нахимов это успешно делали, преодолевая сословно-кастовую организацию общества и его предрассудки, существовавшие во всех сословиях и общественных классах. В наши же дни сословно-кастовой организации де-юре нет, что существенно упрощает решение этой задачи.

Если проводить параллели между оценками П.С. Нахимовым роли матросов и командного состава на флоте и народным хозяйством наших дней, то:

- если предприятие — научно-исследовательский институт, то его успешность обусловлена профессионализмом и слаженностью работы низовых научных сотрудников и обслуживающего их технического персонала даже в том случае, если во главе НИИ стоит научный гений — сам в одиночку гений ничего сделать не сможет (инженер-контр-адмирал Виктор Иванович Першин (1902 — 1968), руководитель ЦНИИ им. акад. А.Н. Крылова с 1940 по 1962 г. это хорошо понимал и выразил в словах: «Я — не учёный, я — организатор науки» — и судя по результатам, он был эффективен в этом качестве);
- если речь идёт о проектно-конструкторском бюро, то его успешность обусловлена профессионализмом и слаженностью работы проектантов и конструкторов, а также — обслуживающего их технического персонала, даже в том случае, если во главе проекта стоит технический гений и выдающийся организатор-управленец (пример — история трансформации ЛаГГ-3 в Ла-5, работа КБ В.Г. Грабина);
- если речь идёт о технологическом бюро завода — его успешность обусловлена профессионализмом и слаженностью работы технологов и обслуживающего их технического персонала;
- если это производственный цех — его успешность обусловлена профессионализмом и слаженностью работы рабочих, обслуживающих производственное оборудование, и трудом подсобников, наладчиков и прочего производственного персонала, обслуживающего производственный персонал и оборудование.

**Функции административного (руководящего) состава во всех вариантах миссии предприятия и его подразделений:**

- ставить актуальные задачи перед работниками, стоящими ниже в иерархии организационно-штатного расписания, и создавать условия, позволяющие им эффективно решать поставленные задачи;

→→→

3. Убедить сотрудников в том, что, если они откровенны в общении с руководителем по проблематике предприятия и коллектива, по проблематике своей личной жизни (когда в этом есть надобность) и трудовой деятельности, — они ничем не рискуют, т.е. гарантированно не понесут ущерба, вследствие своей откровенности, что им не придётся сожалеть о том, что они доверились руководителю и довели до его сведения ту или иную информацию.
4. Быть строгим, **прежде всего, по отношению к себе**, и по отношению к подчинённым — справедливым (это требует постоянного анализа состояния психодинамики коллектива, а также признания по своей инициативе своих собственных ошибок и несправедливостей, если они всё же совершаются<sup>209</sup>) и заботливым<sup>210</sup>.

- 
- не быть безучастными к проблемам, которые нижестоящие не могут разрешить сами, оставаясь в ограничениях их полномочий;
  - поддерживать инициативы подчинённых, направленные на улучшение работы предприятия (подразделения), т.е. организовывать доведение такого рода инициатив до результата.

Поэтому, если административный (руководящий) состав не выполняет эти функции, то он не соответствует своему предназначению, поскольку административный (руководящий) состав подразделений и предприятий в целом не в состоянии подменить собой весь остальной персонал, который непосредственно делает дело фирмы и может хорошо его делать только под адекватным руководством на всех уровнях, так как, будучи занятым своими должностными обязанностями, он не способен на принципах самоорганизации подменить собой недееспособный административный (руководящий) состав.

Последнее — **поддерживать инициативы подчинённых и доводить их до результата — очень важно**, поскольку, когда люди видят результат своих инициатив, их труд обретает устойчиво творческий характер, и многие из тех, кто был прежде исполнителем и пассивен в аспекте творчества, находят и активизируют свой творческий потенциал. И это — благо для предприятия. Если же инициативы не поддерживаются, поддерживаются только на словах или как-то иначе не доводятся до результата, то творческий потенциал людей в коллективе «уходит в сон».

<sup>209</sup> Фрагмент из воспоминаний выдающегося советского конструктора артиллерийских систем Василия Гавриловича Грабина (1900 — 1980):

«В декабре 1941 года на завод приезжал Ворошилов. Целый день мы с ним ходили по цехам, не успели даже пообедать. Клименту Ефремовичу очень нравилось всё, что он видел.

— Это вы здорово сделали, молодцы! — похваливал он. А 4 января меня вызвали на заседание ГКО. Вот и представился долгожданный случай, когда можно будет доложить И.В. Сталину о пушке ЗИС-3, а возможно, и показать её, подумал я. Нужно разрешение наркома Д.Ф. Устинова. Дмитрий Фёдорович незадолго до того был на заводе и ознакомился с состоянием производства. Он видел, что завод не только выполнит обещанное на декабрь пятикратное увеличение выпуска пушек, но и перевыполнит. К тому же в сборочном цехе он наблюдал за сборкой ЗИС-3. Завод попросил наркома разрешить доставить пушки в Москву, и он незамедлительно разрешил.

Ворошилов на заседании ГКО не присутствовал. Заседание Государственного Комитета Обороны сразу превратилось в резкий диалог между Сталиным и мною. Вся наша работа подверглась очень острой и несправедливой критике, а меня Сталин обвинил в том, что я оставляю страну без пушек. Я отстаивал позиции нашего коллектива до последнего.

Атмосферу этого заседания может вполне характеризовать лишь один эпизод. В очередной раз, когда я пытался возразить Сталину и защитить правильность выбранной нами позиции, обычная выдержка и хладнокровие изменили ему. Он схватил за спинку стул и грохнул ножками об пол. В его голосе были раздражение и гнев.

— У вас конструкторский зуд, вы всё хотите менять и менять! — резко бросил он мне. — Работайте, как работали раньше!

Таким Сталина я никогда не видел — ни прежде, ни позже.

ГКО постановил: нашему заводу изготавливать пушки по-старому.

В тяжёлом и совершенно безнадежном настроении покинул я Кремль. Меня страшила не собственная моя судьба, которая могла обернуться трагически. Возвращение к старым чертежам и к старой технологии неизбежно грозило не только резким снижением выпуска пушек, но и временным прекращением их производства вообще. Вот теперь-то страна действительно останется без пушек!

Ночь я провёл без сна в бомбоубежище Наркомата вооружения.

Выполнить приказ Сталина — беда. Но как не выполнить приказ самого Сталина?!

Выхода не было.

Рано утром 5 января, совсем ещё затемно, ко мне подошёл офицер и предложил подняться наверх, к телефону. Я не пошёл: если хотят арестовать, пусть арестовывают здесь. Тяжёлая апатия охватила меня, мне уже было всё равно. А в том, что меня ждёт, я почти не сомневался: мой спор со Сталиным носил — если не вникать в его суть — характер вызова, а квалифицировать это как саботаж или вредительство — за этим дело не станет.

Через некоторое время офицер появился снова.

— Вас просят к телефону, — повторил он и добавил: — С вами будет говорить товарищ Сталин.

→→→

---

Действительно, звонил Сталин. Он сказал:

— Вы правы...

Меня как жаром обдало.

— То, что вы сделали, сразу не понять и по достоинству не оценить. Больше того, поймут ли вас в ближайшее время? Ведь то, что вы сделали, это революция в технике. ЦК, ГКО и я высоко ценим ваши достижения, — продолжал Сталин. Спокойно заканчивайте начатое дело.

Что же произошло? Ночью, после грозового заседания ГКО, Сталин, по-видимому, созвонился или встретился с Ворошиловым, и тот рассказал ему о наших делах, обо всём, что видел собственными глазами» (В.Г. Грабин. Оружие победы).

<sup>210</sup> Ещё один эпизод, сообщаемый В.Г. Грабиным, имел место до начала Великой Отечественной войны.

«Почему вы не разрешили Грабину заниматься новой пушкой? — обратился Сталин к Ворошилову, когда зал опустел.

— Пушку Маханова потребуется только доработать, а Грабину нужно начинать проектировать и изготавливать опытный образец. Он не успеет и только зря потратит время и силы. (Позднее И.А. Маханов (1901 — 1940) вместе с группой работников Кировского завода был обвинён во вредительстве и расстрелян. Информацию к вопросу о том, насколько обвинения во вредительстве были состоятельны, см. по ссылкам: [http://samlib.ru/k/krasilxnikow\\_o\\_j/mahanov.shtml](http://samlib.ru/k/krasilxnikow_o_j/mahanov.shtml); <https://alternathistory.livejournal.com/1899054.html>; <http://stroimsamolet.ru/tankomir-26-27-28-chast-3-1-ljogkaja-sau/>; — ВП СССР).

Ответ Ворошилова не удовлетворил Сталина.

— Давайте Грабину разрешим. Может быть, успеет.

— Хорошо, — согласился Ворошилов. — Занимайтесь, Грабин, только не опоздайте. Хотя я сомневаюсь, — добавил он.

— А вы не сомневайтесь, — сказал Сталин. — Если бы Грабин не был убеждён, что догонит Маханова, то, поверьте, он не стал бы просить разрешения. А я убеждён, что он не только догонит, но и перегонит Маханова. (Эта оценка перспектив работы КБ В.Г. Грабина — одно из проявлений сталинской прозорливости: Сталин адекватно оценил творческий потенциал В.Г. Грабина — ВП СССР).

Я был очень рад такому исходу, поблагодарил Сталина и Ворошилова и попрощался.

— Нет, вы не уходите, — остановил меня Сталин, — сейчас займёмся вами.

Я остановился, недоумевая, чем же ещё можно заниматься. Просьбу мою удовлетворили, а больше я ничего не просил.

— Климент Ефремович, Грабина нужно обязательно лечить, — продолжал Сталин, обращаясь к Ворошилову. — Видите, как он измождён, от прежнего Грабина ничего не осталось. В таком состоянии ему бы лечиться, а он напросился на такую тяжёлую работу. Надо лечить его, и немедленно.

Я пытался возразить, мотивируя тем, что мне нужно сначала создать новую пушку, а потом уж лечиться. Но Сталин не стал меня слушать.

— Нет, не так. Ваше здоровье для нас дороже всякой пушки. Скажите, у вас есть помощник?

— Есть, — ответил я.

— Так пусть он создаёт пушку, а вы лечитесь. Грабина нужно послать в Нальчик, там он быстро поправится, — вновь обратился Сталин к Ворошилову.

— Лучше бы послать его в Аббас-Туман, — внёс свое предложение маршал.

Сталин не согласился и стал перечислять климатические и другие особенности Нальчика, а Ворошилов доказывал преимущества Аббас-Тумана. Я молча ждал.

Наконец Сталин пристально посмотрел на меня, я даже смутился, не зная, чем объяснить этот взгляд.

— Климент Ефремович, мы с вами определяем место, где Грабина лучше лечить, а не спросили его, чем он болен, — заметил Сталин.

— Это верно, — сказал Ворошилов.

— Товарищ Грабин, чем вы больны? — спросил Сталин. По возможности более кратко я объяснил, что болен уже около двух лет, и никто из врачей не может мне сказать ничего определённого. (У В.Г. Грабина была «базедова болезнь» — нарушение функций щитовидной железы: — ВП СССР).

— Вот видите, Климент Ефремович, как обстоят дела? Грабину неизвестно, чем он болен, а мы с вами решаем, куда его послать на отдых и лечение. Но почему ему до сих пор никто не помог?

Сталин нажал кнопку звонка. Вошёл А.Н. Поскребышев. Люди моего поколения, руководители любых рангов, хорошо знали эту фамилию. Поскребышев много лет был помощником Сталина. Через него проходило, кажется, всё: бумаги, вызовы, телефонные звонки. Всегда, в любое время его можно было застать в приёмной.

— Нужно заняться лечением Грабина. И немедленно. Проследите, чтобы для этого всё необходимое было сделано, — распорядился Сталин и чуть позже, прощаясь со мной, пожелал скорейшего выздоровления.

Разрешение было получено, соревнование с кировцами началось. Нужно было приступить к работе» (В.Г. Грабин. Оружие победы).

Но и сам Грабин относился к подчинённым так же заботливо. Он пишет о несчастном случае, который произошёл, пока он был в больнице, и реакции на него своих подчинённых.

«Наш разговор о том, как вели себя отдельные механизмы орудия, подошёл к концу, но я заметил, что Розанов и Ренне (сотрудники КБ В.Г. Грабина: — ВП СССР) как-то странно переглядываются. В конце концов они подали мне

→→→

Для руководителей подразделений возникают ещё две обязанности, которые руководители предприятий должны учитывать в своей деятельности, хотя сами в большинстве случаев свободны от них.

5. Защищать от вышестоящего начальства интересы развития коллектива подразделения в русле течения общего дела предприятия (это требует сложившегося и устойчивого психотипа единоначальника, а также знания не только дела своего подразделения и его коллектива, но и дела предприятия), в тех случаях, если вышестоящее руководство чего-то не знает, не понимает или злоупотребляет властью по иным причинам.

6. Защищать подчинённых от гнева вышестоящих руководителей и, если подчинённые действительно виноваты, то «разбираться» с ними самостоятельно (в средние века этот принцип выражался во фразе «вассал моего вассала — не мой вассал»).

Обратная сторона этого принципа — пресекать попытки подчинённых руководителей подразделений переложить ответственность за наказание их подчинённых на вышестоящих руководителей.<sup>211</sup> Если же такое действительно требуется, то необходимо самому лично вникать в суть деятельности коллектива, в позиции конфликтующих сторон, а также — в позиции «нейтралов»-наблюдателей, но такое плохо осуществимо без наличия сети информаторов-не-стукачей, заботящихся об успехе дела.

И всё это (с первого по шестое) должно делаться молча. Т.е. декларации могут быть, но они не обязательны, — тем более, если они не подтверждаются этикой руководителя в деятельности коллектива предприятия, то они так и останутся пустыми словами, на которые никто не отзовется, а если кто и отзовется, то он быстро разочаруется в своей доверчивости пустым словам и обещаниям.

**Если руководитель не в состоянии явить подчинённым хоть одну из четырёх (либо из шести — в зависимости от своего должностного положения) выше названных компонент процесса *непрестанного* управления коллективом (а не производственным процессом или чем-то ещё), то психологическая готовность беседовать с ним, доводить до его сведения ту или иную информацию по его просьбе, а тем более — по своей инициативе, в коллективе не возникнет и не будет в нём распространяться.**

Руководитель в этом случае не сможет войти в систему неформальной коммуникации людей в коллективе, вследствие чего не будет обладать достоверной информацией о предприятии, а при его появлении в подразделениях его будут встречать *унылые* (как на рис. 8.5-1 в нижнем ряду), «казённые», фальшиво-радостные и заискивающие выражения лиц тех сотрудников, *кто в силу разных причин не сумел заблаговременно покинуть помещение, чтобы избежать встречи и общения с ожидаемо плохими для себя последствиями с «любимым» начальником.* Вследствие этого он не сможет управлять предприятием как

---

письмо Володи Норкина, где в подробностях описывался несчастный случай с Иваном Степановичем Мигуновым: при проверке давления и количества жидкости (стеола) в накатнике пушки УСВ из-за ошибки слесаря-сборщика Ивана Степановича обдало стеолом, вырвавшимся из накатника под огромным давлением. "Скорая помощь" увезла Мигунова, он был в бессознательном состоянии.

Это письмо потрясло меня. Потерять человека — и так нелепо! Розанов поспешил сказать, что недавно заходил в больницу и врач сообщил: положение Ивана Степановича не безнадежно, но полежать придётся долго. Его богатырская сила и крепкое здоровье — только это его и спасло.

— Кто-нибудь навестил семью Ивана Степановича? — спросил я.

Розанов и Ренне молчали.

А вот это было уже совсем плохо. Разумеется, я тут же распорядился оказать помощь семье Мигунова, разобраться в причинах происшествия и внести необходимые дополнения в инструкцию. Но то, что никто из конструкторов не догадался проявить человеческого участия к родственникам пострадавшего, — это подействовало удручающе. (...)

**Тяжелая травма Мигунова тоже могла быть расценена как трагическая случайность, но правильное всё же видеть в этом прорехи в организации надёжной системы техники безопасности»** (В.Г. Грабин. Оружие победы. Последняя фраза выделена жирным при цитировании: — ВП СССР).

<sup>211</sup> Эта проблема перекладывания ответственности на вышестоящих хорошо показана в анекдоте.

*Начальник одного из цехов приходит с жалобой к директору завода: Мастер такой-то послал меня на ... Директор в ответ: Куда он Вас послал? — а Вы куда пришли?*



единоначальник, поскольку будет довольствоваться услугами «стукачей» и информацией, доводимой до него внутренними мафиями (в этой связи ещё раз вспомним о роли секретарш и помощников руководителей и о возможно свойственном им «бабьем деспотизме»), которые, исходя из интересов своего эгоизма, а не интересов развития дела и страны, успешно контролируют информационные потоки, протекающие через официально действующую оргштатную структуру,<sup>212</sup> и сами обладают сетями информаторов, работающих на интересы мафий.

Если же руководитель-единоначальник в состоянии общаться с людьми не с позиций должности, а по-человечески, то его личная сеть информаторов сформируется «сама собой», и *благодаря заботе её участников об успехе коллектива* многие проблемы на предприятии просто не смогут возникнуть<sup>213</sup>.

---

<sup>212</sup> Повесть Н.С. Лескова «Левша» (полное название — «Сказ о тульском косом Левше и о стальной блохе») причины поражения России в «крымской» войне называет неправильно. Но в её сюжете есть управленчески значимый момент, иллюстрирующий содержание раздела 8.5.

«... когда Мартын-Сольский (*реальный прототип этого персонажа — Мартын Дмитриевич Сольский, годы жизни 1798 — 1881, доктор медицины, утверждён в правах дворянства в 1857 г. по выслуге чина действительного статского советника (гражданский чин четвёртого класса, соответствовал чину генерал-майора)*): — ВП СССР) приехал, Левша (по возвращении из Англии: — ВП СССР) уже кончался, потому что у него затылок о парат раскололся, и он одно только мог внятно выговорить:

— Скажите государю, что у англичан ружья кирпичом не чистят: пусть чтобы и у нас не чистили, а то, храни Бог войны, они стрелять не годятся.

И с этою верностью Левша перекрестился и помер.

Мартын-Сольский сейчас же поехал, об этом графу Чернышёву (*в сюжет введён Александр Иванович Чернышёв, годы жизни 1785/86 — 1857, в продолжение всего царствования Николая I исполняющий обязанности военного министра*): — ВП СССР) доложил, чтобы до государя довести, а граф Чернышёв на него закричал:

— Знай, — говорит, — своё рвотное да слабительное, а не в своё дело не мешайся: в России на это генералы есть.

Государю так и не сказали, и чистка всё продолжалась до самой Крымской кампании. В тогдaшнее время как стали ружья заряжать, а пули в них и болтаются, потому что стволы кирпичом расчищены.

Тут Мартын-Сольский Чернышёву о Левше и напомнил, а граф Чернышёв и говорит:

— Пошёл к черту, плезирная трубка, не в своё дело не мешайся, а не то я отопрусь, что никогда от тебя об этом не слышал, — тебе же и достанется.

Мартын-Сольский подумал: «И вправду отопрётся», — так и молчал.

А доведи они Левшины слова в своё время до государя, — в Крыму на войне с неприятелем совсем бы другой оборот был» (<http://leskov.lit-info.ru/leskov/proza/levsha/levsha-19.htm>).

В этом вымышленном сюжете Н.С. Лесковым ярко показаны актуальные факторы любого процесса управления любыми социальными системами в толпо-«элитарных» обществах:

- профессиональная несостоятельность участников внутренней мафии, под контролем которой находится государственный аппарат;
- действия внутренней госаппаратной мафии, которая сама решает, о чём и как проинформировать первое лицо, а что сокрыть от него;
- катастрофические последствия отсутствия сети информаторов, общение с которыми в обход этой внутренней госаппаратной мафии позволило бы первому лицу получать всю управленчески необходимую достоверную информацию.

Но это же относится к управлению и всеми предприятиями без каких-либо исключений.

<sup>213</sup> Как рассказывал отец одного из участников ВП СССР, в 1943 г. он принял в командование зенитно-артиллерийский полк и смог быстро войти в систему неформальных взаимоотношений личного состава на основе того, что явил свой профессионализм и действительно заботился о людях. В результате в полку возникла сеть информаторов командира, также как и командир полка заинтересованных в боевой состоятельности полка. В конце 1944 г. её участники выявили и выдали командиру полка группу бандеровцев, оказавшихся в полку в составе очередного пополнения, призванного с запада Украины; выявили раньше, чем о ней узнали профессионалы — особисты и политработники, прямой обязанностью которых было знать всё тайное и явное, что происходит в полку.

Причина столь разительных различий в результатах работы командира полка и, с другой стороны, — особистов и политработников в том, что командир полка опирался в своём единоначалии на товарищей-соратников, и прежде всего — на рядовых, а особисты и политработники — на должностную формалистику (руководящие документы), на «стукачей», а люди в полку относились к ним по принципу «минуи нас пуце всех печалей и барский гнев и барская любовь».



Но не всё может быть высказано и понято в разговоре, а в ряде случаев тема может быть такой, что к ней потребуется вернуться в дальнейшем, что не всегда возможно, тем более — при отсутствии документации по ней.

Поэтому необходимо пояснить вопрос о функциях подразделений, которые метафорически можно назвать «собственная его императорского величества канцелярия» (далее для краткости — «собственная канцелярия»), поскольку они обслуживают непосредственно первых лиц предприятий, органов государственной власти, командиров войсковых частей и т.п. руководителей, чьи должности обязывают к осуществлению *единоначалия — управления по полной функции по схеме предиктор-корректор*.

Даже если такого рода специализированных подразделений оргштатной структурой не предусмотрено, то всё равно функции «собственной его императорского величества» так или иначе должны выполняться общей канцелярией или секретарями руководителя предприятия (или подразделения), «штабом» и т.п.

Однако многие не понимают, для решения каких управленческих задач необходима «собственная канцелярия» единоначальника, и потому даже если такое подразделение предусмотрено оргштатной структурой, оно может быть занято ерундой, а не той работой, которую оно должно выполнять в процессе управления неким делом по полной функции по схеме предиктор-корректор.

Назначение подразделений категории «собственная его императорского величества канцелярия» — дополнять информацию, поступающую по каналам оргштатной структуры, и работу сети информаторов — собеседников единоначальника.

Как уже отмечалось, по контурам циркуляции информации, заданным оргштатной структурой и сводом должностных обязанностей, до сведения руководителя-единоначальника в силу разных причин может доводиться не вся информация, объективно необходимая для того, чтобы он мог на её основе осуществлять эффективное управление, а кроме того может поступать недостоверная информация и разного рода «шумы». Причины этого разнообразны: сокрытие подчинёнными своих ошибок и злоупотреблений<sup>214</sup>; представление последствий своих ошибок и злоупотреблений в качестве достижений<sup>215</sup>; непонимание подчинёнными значимости той или иной информации для успеха деятельности предприятия; информация может быть «бесхозной», т.е. она может относиться к процессам, контроль которых не входит в должностные обязанности никого из подчинённых и т.п.

Всё вышеназванное — *неотъемлемые*<sup>216</sup> свойства структурного способа управления, реализуемого посредством оргштатной структуры предприятия.

Тем не менее, надёжность управления требует профилактирования и компенсации ущерба, который может быть нанесён делу этими *системными и потому неустраняемыми* свойствами структурного способа управления. И по отношению к этой задаче:

Назначение «собственной его императорского величества канцелярии» — «собственной канцелярии» руководителя-единоначальника — из всего потока обращений подчинённых,

---

<sup>214</sup> Примеры такого рода сокрытия ошибок и злоупотреблений: явно ложные сообщения о том, что на линейном корабле «Фершампенуаз» перед уничтожившем его пожаром кюйт-камера была разгружена от пороха и промыта; явно недостоверные сообщения о том, что крейсер «Изумруд» в момент посадки на мель в заливе Владимира шёл 4-узловым ходом, соблюдая все меры предосторожности, и что на нём было всего 8 — 10 тонн угля, а не как минимум 35 тонн.

<sup>215</sup> Примеры из прошлого: Ту-104 — первый советский реактивный авиалайнер, было заявлено, что он задаёт мировой уровень авиастроения, но... для него были характерны недопустимо высокая для пассажирского самолёта аварийность и весьма низкие характеристики экономичности; ракетоносец Ту-22, аварийность которого была столь высока, что были случаи, когда строевые лётчики отказывались летать на этом типе самолёта (до чего надо было довести советского офицера, чтобы он отказался исполнять свои должностные обязанности?); АПЛ проекта 941 («Акула» — самая большая в мире подводная лодка, заявлено, что «шедевр кораблестроения»... если не задавать неприятные вопросы о её шумности, ставящей под вопрос возможности боевого использования за пределами оперативной зоны своего флота).

<sup>216</sup> Они характерны для структурного способа управления даже в том случае, если архитектура оргштатной структуры построена сообразно задачам управления предприятием: см. раздел 7.3 (том 2).

которые поступают на имя единоначальника в письменной форме, выбирать те, в которых затронуты проблемы и вопросы, информация о которых в силу названных выше и иных причин не может дойти до руководителя по контурам циркуляции информации, предусмотренным оргштатной структурой и сводом должностных обязанностей, но которая объективно необходима для эффективного и надёжного управления предприятием (делом) по полной функции по схеме предиктор-корректор<sup>217</sup>.

И соответственно в процессе управления оргштатная структура, сеть информаторов и «собственная канцелярия» единоначальника должны взаимно дополнять друг друга.

**Главный фактор, который может препятствовать развёртыванию сети информаторов, а также разрушить сложившуюся сеть, и сделать «собственную канцелярию» единоначальника никчёмной — неумение руководителя пользоваться получаемой информацией.**

Неумение руководителя пользоваться получаемой информацией может выражаться по-разному, но во всех своих разновидностях оно так или иначе вызывает утрату доверия к нему у тех, кто успел ему довериться, вследствие чего утратившие доверие переходят в категорию, характеризуемую словами «минуй нас пуще всех печалей и барский гнев, и барская любовь», и начинают предостерегать остальных от того, чтобы они откровенничали с руководителем, либо покидают предприятие<sup>218</sup>.

**А единожды утраченное доверие восстановить очень трудно, поэтому лучше взаимоотношения с доверившимися подчинёнными до этого не доводить.**

Наиболее частые ошибки в обращении с такого рода информацией по сути являются осознанно-умышленным либо бессознательно-автоматическим злоупотреблением оказанным руководителю доверием, пренебрежением к доверившемуся, т.е. представляют собой проявления вседозволенности, свойственной личности руководителя. Это:

- доведение информации, полученной от информаторов или через «собственную канцелярию», до сведения третьих лиц (как «конфиденциально»<sup>219</sup>, так и публично) с указанием её источника;

---

<sup>217</sup> Эффективность руководства страной И.В. Сталиным одной из своих основ имела работу его секретариата, которым с 1935 по 1953 г. руководил Александр Николаевич Поскрёбышев (1891 — 1965). Его роль в истории СССР не оценена должным образом.

Но в те времена и во многих других ведомствах государственной, военной и хозяйственной власти СССР, в спецслужбах, на разных уровнях эффективно работали «собственные канцелярии руководителей-единоначальников» или же в общих канцеляриях были люди, которые выполняли указанную функцию — выявление управленчески значимой информации из всего потока обращений граждан и подчинённых.

Кроме того, И.В. Сталин знал и помнил несколько сотен (если не тысяч) специалистов-профессионалов, к которым он мог обратиться и обращался за консультациями по возникавшим у него вопросам. Т.е. сеть его личных информаторов проникала во все сферы жизни общества, во все отрасли деятельности, что и обеспечивало развитие страны под его руководством.

<sup>218</sup> Поскольку они не «стукачи», ставшие «стукачами» по причине неосвоенности ими должного профессионализма, то ущерб предприятию вследствие ухода профессионалов, равнодушных к успеху общего дела, — неизбежен: работают люди, образующие коллектив, а не оргштатное расписание вкупе с должностными инструкциями и квалификационными дипломами.

<sup>219</sup> Если речь не идёт об информации, обращение которой регулируется государственным режимом секретности, а ответственность за разглашение которой — уголовным кодексом, то во всех остальных случаях в обществах, где нет культуры обеспечения информационно-алгоритмической безопасности деятельности, «конфиденциальность» может быть более или менее обеспечена только тем, что лицо, до сведения которого доводится информация, само будет некоторым образом заинтересовано в том, чтобы не распространять её далее (заинтересованность и страх наказания за разглашение — это разные вещи). Но и в этом случае индивид может неумышленно проболтаться вследствие действия автоматизмов бессознательных уровней его психики.

Если же такой личной заинтересованности нет, то в подавляющем большинстве случаев в обществе (в коллективе), где не выработана культура обеспечения информационно-алгоритмической безопасности деятельности, просьбы и обещания о соблюдении «конфиденциальности» — никого и ни к чему не обязывающие ритуальные заклинания. Даже упреждающий шантаж наказанием за разглашение (в том числе и в соответствии с действующим уголовным кодексом) может не обеспечивать режим «конфиденциальности», а равно установленный государством режим секретности, поскольку такого рода шантаж может

- доведение информации, полученной от информаторов или через «собственную канцелярию», до сведения третьих лиц (как «конфиденциально», так и публично) без указания её источника, но в такой форме, что источник информации может быть легко и быстро раскрыт заинтересованными в этом лицами;
- доведение информации, полученной от информаторов или через «собственную канцелярию», до сведения третьих лиц (как «конфиденциально», так и публично) в такой форме, что в «стукачестве» ими будет обвинён не причастный сотрудник;
- попытка «верификации», полученной от источника информации путём организации «очной ставки»<sup>220</sup> источника и третьих лиц, тем более если эта информация так или иначе

*транслироваться и далее вместе с информацией, которую необходимо было сохранить в тайне, — в стиле «я тебе скажу, но ты никому не говори — это тайна».*

Формирование же культуры обеспечения информационно-алгоритмической безопасности, — как личной жизни, так и профессиональной и общественной деятельности, — начинается с осознания четырёх принципов:

- оглашение в обществе для широкого круга лиц любой информации (как достоверной, так и заведомо вздорной либо лживой) либо доведение информации до сведения кого-либо персонально является потенциально управленческим актом, совершающимся в русле той или иной концепции управления;
- трансформируется потенциальный управленческий акт в реальный управленческий акт, т.е. повлечёт за собой поток событий в русле той или иной концепции управления либо же не повлечёт, обусловлено несколькими факторами: 1) какая именно информация (какой смысл) оглашается, 2) кто именно в результате оглашения получает доступ к этой информации, 3) каковы их нравственность, миропонимание и культура чувств и мышления, интересы и вождения, 4) какими социальными связями (включая и эгрегориальные: по ним информация может перетечь «не туда» даже в том случае, если её получатели никому и ничего не скажут, т.е. сохраняют доверенный им секрет), по которым возможно дальнейшее распространение информации, они обладают;
- если последствия оглашения информации для её распространителя предсказуемы и приемлемы, то он — субъект-управленец;
- если последствия оглашения информации для её распространителя непредсказуемы («нам не дано предугадать, как наше слово отзовется...» — об этом), то он — либо объект манипулирования со стороны каких-то третьих лиц, либо исполнительный элемент в некоем процессе психодинамики, либо и то, и другое, но в любом из этих случаев последствия оглашения информации, которые нанесли ущерб делу, — результат управления в русле враждебной делу концепции управления, в которую разгласивший так или иначе «вляпался».

**Поэтому в любом случае оглашение информации — либо управленческий акт, либо потеря управления в большей или меньшей мере вплоть до краха проекта.**

Сам по себе режим информационной безопасности, предписанный законодательством государства или действующими на предприятии его собственными руководящими документами, в основе своей эффективности имеет названные выше принципы. Если они не поддерживаются работниками осознанно волевым порядком или бессознательно-автоматически, то даже в условиях кодифицированного «режима секретности» и угрозы уголовного наказания все «секреты» перестают быть тайной в ближайшем к предприятию «шалмане», «в кругу друзей», «коллег» или где-то ещё.

*Соответственно сведения, полученные от участников сети информаторов или через «собственную канцелярию единоначальника», обладают статусом «конфиденциально», и потому их можно доводить до сведения только тех третьих лиц, кто несёт в себе личностную культуру обеспечения информационно-алгоритмической безопасности, во-первых, исходящую из признания жизненной состоятельности четырёх выше изложенных в настоящей сноске принципов, во-вторых, действующих в русле той же стратегии развития предприятия, в русле которой действует и руководитель-единоначальник, в-третьих, не часто теряющих самообладание в потоке различных событий, поскольку потеря самообладания может выражаться и в разглашении «конфиденциальной» или кодифицированной секретной информации. Эти требования к получателю «конфиденциальной» информации направлены на то, чтобы информация в режиме «конфиденциальности» ни прямо, ни опосредованно не становилась достоянием участников внутренних мафий, действующих на предприятии, и всего нравственно психологически разнородного коллектива.*

О стратегии развития предприятия и её роли в управлении см. работу «Культура административной деятельности. Не обсуждаемые вопросы административной деятельности и менеджмента на примере организации управления предприятием по полной функции или “Введение в «микроэкономику»” — 2004 г. ([https://dotu.ru/2004/09/10/20040910-culture\\_of\\_administrative\\_activity/](https://dotu.ru/2004/09/10/20040910-culture_of_administrative_activity/))

<sup>220</sup> «Очная ставка» как процесс ситуационно-алгоритмически и психологически по своей сути такова, что тот, кто её проводит, берёт на себя функцию судьи, обязанного вынести свой вердикт (приговор) по её итогам, поскольку её итогом должна быть оценка — какая из сторон лжёт либо лгут обе стороны, каждая в своих интересах; в чём суть лжи; каковы последствия лжи для дела; каковы последствия лжи для солгавшего; каковы последствия для того, кто сообщил об ошибках и злоупотреблениях.

Соответственно:

→→→

затрагивает и характеризует деятельность этих третьих лиц как наносящую ущерб делу коллектива;

- доведение изустной или письменной жалобы до сведения тех, на кого жалуются (это делается обычно под предлогом верификации сведений об ошибках и злоупотреблениях, представленных в жалобе, но фактически является *выражением лояльности руководителя той внутренней мафии, на действия представителя которой принесена жалоба*, что влечёт за собой подавление или уничтожение жалобщика вне зависимости от достоверности сообщаемого им; поэтому верификация информации, содержащейся в жалобах, должна осуществляться иначе, соответственно конкретике складывающихся обстоятельств)<sup>221</sup>;
- репрессии в отношении источника информации, если сообщаемые им сведения не соответствуют мнению руководителя или же оказались недостоверными или не поддающимися верификации;
- репрессии в отношении тех сотрудников, кто поверил декларациям руководителя, начал действовать в соответствии с ними, но декларации в силу каких-то причин оказались жизненно несостоятельными или действия в соответствии с ними тем же самым руководителем или подчинёнными ему другими руководителями признаны неуместными.

- 
- проводящий «очную ставку» обязан быть очень развитым психологом, чтобы с вероятностью, близкой к единице, видеть лживость, так или иначе проявляющуюся в поведении участников «очной ставки», в их произвольных и непроизвольных жестах, в мимике и т.п. (*но если он к этому способен, то в подавляющем большинстве случаев у него не будет надобности в проведении «очной ставки», поскольку он изначально должен увидеть лжёт информатор либо искренне сообщает ему своё мнение по тому или иному вопросу; вопрос о том достоверно мнение, либо информатор пребывает в заблуждении либо в разработке у противника и сообщает заведомую дезинформацию, — это другой вопрос*);
  - если после завершения «очной ставки» обе сведённые в ней стороны остаются в коллективе, то «очная ставка» будет иметь последствиями войну между сторонами на полное уничтожение (подчинение) либо изгнание из коллектива одной из них. И в этой войне не обязательно победит та сторона, чья информация была достоверна (*тем более если информация нанесла ущерб какой-либо внутренней мафии предприятия, не говоря уж о том, что профессионалы дела в большинстве своём не владеют навыками плетения интриг, в силу чего, обычно, проигрывают такие войны профессиональным интриганам: следствие это — бескорыстные таланты и трудяги, заботящиеся о деле, нуждаются в поддержке и защите, поскольку интриганы пробытятся и примажуются к чужим достижениям сами*);
  - если одна из сторон после проведения очной ставки покидает коллектив, то в случае, если коллектив покинула фактически правая сторона, а лживая осталась в коллективе, то проводивший «очную ставку» руководитель предстаёт во мнении коллектива (который может знать правду, но его члены могут воздерживаться от её публичного оглашения или доведения до сведения руководителя) как марионетка, которой манипулируют другие — внутренние мафии либо успешные интриганы-одиночки, и соответственно, это влечёт за собой потерю авторитета руководителем;
  - проводивший «очную ставку», управлявший её течением, в большинстве случаев станет врагом как минимум для одной стороны, но может стать врагом и для обеих сторон, а также — и для некоторой части непосредственно непричастных к «очной ставке» других членов коллектива;
  - если проводивший «очную ставку» уклонился от оценки поведения в ней сторон и полученных результатов, вследствие чего «очная ставка» не повлекла за собой никаких управленческих действий, то к названным выше последствиям может добавиться ещё одно — потеря авторитета тем, кто её провёл так неумело.

Поэтому «очная ставка» — инструмент разрешения только чрезвычайных ситуаций, и их проведение не может быть стандартной реакцией руководства на всякий выявленный в коллективе конфликт. И если дело уж дошло до необходимости её проведения, то проводить её надо так, чтобы она не оставила после себя вредоносных для дела последствий.

<sup>221</sup> Так Пётр I выдал гетману И.С. Мазепе В.Л. Кочубея, сообщившего Петру в 1707 г. о предстоящей измене Мазепы. Кочубей под пытками подручных Мазепы признался в том, что оговорил гетмана по злобе. На этом основании в 1708 г. Кочубей и его сподвижник Искра были казнены. Вскорости Мазепа своею изменой подтвердил достоверность сведений, представленных Петру I Кочубеем и Искрой, после чего Пётр I принёс свои извинения родственникам Кочубея, приказал возратить жене и детям Кочубея конфискованные имения с прибавкою новых деревень. Тела Кочубея и Искры были перезахоронены царём в Киево-Печерской лавре.

Так Пётр I, будучи невольником своих личных пристрастий (считал Мазепу другом), не сумел воспользоваться конфиденциальной информацией и подставил под бой информатора. Даже, если предположить, что у Кочубея и Мазепы к этому времени были «непростые» взаимоотношения и Кочубей мог руководствоваться не патриотизмом, а желанием убрать Мазепу, исходя из своих интересов, тем не менее поведение Петра I в этом эпизоде — пример того, как недопустимо себя вести по отношению к информаторам, какими бы они ни были.

Эти и иные ошибки, которым сопутствует непосредственное или опосредованное раскрытие источников информации, *наносщее тот или иной вред информаторам*, являются следствием непонимания того, что коллектив, в котором нет слаженности, но есть множество активных и потенциальных генераторов разлада, не однороден по множеству характеристических параметров составляющих его личностей (психотипы<sup>222</sup>, профессиональные знания и навыки, способность сохранять самообладание в потоке событий, отношение к общему делу коллектива, статус в системе неформальных взаимосвязей в коллективе (см. рис. 8.5-1) и т.п.).

- В нём есть люди, которые осознанно не заинтересованы в совершенствовании общего дела, поскольку совершенствование дела коллектива лишает их возможности удовлетворять какие-то иные их интересы (такие люди обычно порождают внутренние мафии на предприятиях и приобщаются к ним; и к этой же категории принадлежат люди, не обладающие должным профессионализмом или не способные к его обретению по разным причинам).
- В нём есть люди, которые воспринимают дело предприятия как данность и сами без приказа не сделают ничего для его улучшения, хотя при этом не будут и вредить делу по своей инициативе, хотя могут навредить по приказу, данному как должностными лицами, так и представителями внутренних мафий.
- В нём есть люди, которые исполняют должностные обязанности и поручения только под непрерывным контролем со стороны руководителей, но как только контроль будет снят или у них возникнет иллюзия его отсутствия, они свои должностные обязанности будут исполнять кое-как и, если обстоятельства будут располагать к тому, чтобы они могли удовлетворить какие-то свои интересы за счёт дела и в ущерб ему, то они так и поступят.
- В нём есть «люди настроения», *не властные над своим настроением*, которые могут «кочевать» между второй и третьей группами<sup>223</sup> (первая группа, порождающая внутренние мафии, «людей настроения» отторгает, поскольку доверять им что-либо — себе вредить). К этой категории относятся и те, кто «колеблется вместе с генеральной линией правящей партии», «флюгера» — те, кто «держит нос по ветру» и пытается угадать желательные для руководства оценки ситуации и перспектив, и прочие беспринципные, живущие по принципу «я — как все».

И эта группа «людей настроения» (настроения, создаваемого не ими) в обществе (и, как следствие, во многих коллективах) наиболее многочисленная, по какой причине эффективность работы подразделений и предприятий в целом, в которых представители этой группы занимают должности, от которых зависит успех дела (это не обязательно руководящие должности), — определяется личностью руководителя — его умением пробуждать в людях настроение, обеспечивающее успех работы коллектива.

- **В нём есть люди, которые заинтересованы в совершенствовании дела и готовы работать на это, но в исторически сложившихся обстоятельствах они: 1) составляют меньшинство в подавляющем большинстве коллективов и 2) крайне редко принадлежат к руководящему составу предприятий и их подразделений.** Это — реальные и потенциальные участники генетического ядра коллектива, о чём речь пойдёт далее в разделе 8.6.

---

<sup>222</sup> Типы строя психики, типы стилей поведения (характеров), выявленные П.Ф. Лесгафтом, функциональность (исполнители, заместители, единоначальники, разнородные проблемные).

<sup>223</sup> К этой категории принадлежат люди, чья работоспособность и надёжность в работе обусловлены личностью их руководителя — тем, какое настроение руководитель в них пробуждает.

Один из ярких примеров такого рода людей, если судить по его воспоминаниям, — С.Ю. Витте: в команде императора Александра III — у него один стиль поведения, а в команде императора Николая II — у него другой стиль поведения. В команде Александра III он — соратник императора в деле созидания мощи России (в меру понимания блага страны Александром III и самим С.Ю. Витте); в команде Николая II — он же вносит разнообразный вклад в разрушение империи (в частности, вечером 8 января 1905 г. его просили доложить императору, что в столице неизбежен расстрел шествия простонародья к «царю-батюшке», но С.Ю. Витте, *будучи председателем кабинета министров и обладая правом доклада императору в любое время суток*, — отказался, тем самым подставив императора под народный гнев после происшедшего на следующий день расстрела крестного хода к «царю-батюшке»).

По отношению к остальному коллективу последняя группа — реальные или потенциальные «возмутители спокойствия» и соответственно — враги сложившегося порядка-беспорядка вещей и враги тех, кто сжился с этим порядком-беспорядком и *боится перемен как таковых, не вникая в их суть и осуществимость*. Не говоря уж о том, что они — враги внутренних мафий, которые организовали этот порядок-беспорядок и охраняют его в целях реализации своих интересов.

- Т.е. **пятая группа** — с точки зрения представителей четырёх остальных групп — враги, которые должны быть изгнаны из коллектива либо психологически сломаны для того, чтобы они влились в одну из четырёх остальных групп.
- И эта же **пятая группа** — носительница надежд на то, что руководитель способен и будет совершенствовать дело, и эта надежда — фактор, мотивирующий их к тому, чтобы они стали информаторами руководителя, в результате чего возникнет сеть, информация из которой будет дополнять информацию, поступающую через оргштатную структуру.

Как было отмечено ранее, в цитированной статье «Организованное доносительство: решение проблем или мина замедленного действия?» из журнала «Кадровик. Кадровый менеджмент, 2011, № 11» эту группу сотрудников ошибочно определили как разновидность потенциальных стукачей, хотя **они по своей сути являются не стукачами, а реальными либо потенциальными участниками генетического ядра слаженного коллектива**.

«Люди настроения» — это резерв, поскольку некоторая доля его представителей — *при адекватном воздействии на них «внутренней политики» администрации предприятия на всех уровнях* — может вдохновиться на дело и пополнить собой созидательную часть коллектива.

Поэтому, если предприятие настолько деградировало, что пятой группы в составе его коллектива нет, то её надо целенаправленно создать из числа «людей настроения», пробуждая в них веру в завтрашний день и инициативность.

#### **Соответственно совершенствование дела требует:**

- сохранения в тайне сведений, предоставленных руководителю информаторами;
- сохранения в тайне самих фактов предоставления любых сведений информаторами руководителю;
- сохранение в тайне источников информации;
- использования полученных от информаторов сведений таким образом, чтобы не ставить их под возможный удар «коллег» по одиночке, внутренних мафий и не утратить их доверие.
- построения кадровой политики таким образом, чтобы:
  - карьеры на предприятии делали люди, заинтересованные в совершенствовании дела<sup>224</sup>;
  - а не 1) носители психотипов «заместители» и «исполнители», 2) безразличные к делу либо готовые нанести ему ущерб, но «удобные» руководству *лицемеры (психотип по П.Ф. Лесгафту)* по той причине, что они никогда не возражают против мнения вышестоящих начальников, даже если знают, что оно ошибочно либо умышленно вредоносно, но ретранслируется начальником, попавшим под чуждое влияние<sup>225</sup>, либо по каким-то иным причинам.

После того, как высказаны приведённые выше ограничения на пользование сведениями, получаемыми из сети информаторов и из «собственной канцелярии» единоначальника, может

---

<sup>224</sup> В ряде случаев таким потенциальным руководителям следует оказывать поддержку в получении дополнительного образования. Кроме того, их следует перемещать по разным подразделениям предприятия — в том числе и не на руководящие должности, чтобы они смогли выйти за пределы своего узкого профессионализма и выработать адекватные представления о деле фирмы в целом и взаимосвязях и вкладе в общее дело всех подразделений.

<sup>225</sup> Упрёки в несамостоятельности — одни из самых болезненных, особенно в тех случаях, когда соответствуют действительности.



возникнуть мнение, что при таких ограничениях пользоваться этой информацией в управлении коллективом в принципе невозможно, и, соответственно, всё изложенное ранее о необходимости развёртывания сети информаторов, по своему характеру отличной от сети стукачей, и о работе «собственной канцелярии» единоначальника — бесполезно в практике управления предприятием; что в лучшем случае для того, чтобы быть информированным об истинном положении дел на предприятии и в его подразделениях, следует вербовать стукачей и регулярно обновлять их состав, увольняя прежних стукачей ранее, нежели они начнут вредить; а ещё лучше — добиться того, что имеет место в США, когда «стучат» практически все, по какой причине нет надобности избавляться от «отработавших своё» стукачей. Однако это не так.

Но чтобы понять, как пользоваться информацией, получаемой из сети и через «собственную канцелярию» единоначальника, необходимо снова обратиться к психологии и рассмотреть некоторые вопросы, которые не были затронуты в Отступлении от темы 8.4.1.

### **Отступление от темы 8.5.1:**

*Мировоззрение, миропонимание, их типы и функциональные возможности, личностная психологическая самодисциплина*

В Отступлении от темы 8.4.1<sup>226</sup> сообщалось, что *интеллект* был определён академиком Н.М. Амосовым, как «*совокупность средств и способов управления сложными системами путём оперирования с их моделями, направляемого критериями оптимальности управления*». Соответственно этому определению, успешность управленческой деятельности, осуществляемой по полной функции управления, это — выражение эффективной личностной культуры чувств, личностной культуры воспоминаний и мышления, личностной культуры психической деятельности в целом. Один из аспектов всего этого:

- построение в своей психике модели процесса, которым предполагается управлять, позволяющей достаточно эффективно вести многовариантную прогностику развития ситуации и на этой основе ставить и решать управленческие задачи, решение которых представляет интерес для субъекта-управленца;
- пользование моделью в ходе реализации полной функции управления на всех её этапах.

Моделью мира в психике человека является его мировоззрение. Вопрос только в том, эта модель безнадежно статична вследствие ошибок интеллекта, либо способна к поддержке процессного мышления.

- **Мировоззрение** это — совокупность субъективных образных и музыкальных<sup>227</sup> представлений о Жизни и система взаимосвязей между ними, существующая в психике индивида, т.е. мировоззрение — так называемая «картина мира», представляющая собой субъективную интерпретацию объективной информации, приносимой органами чувств — как телесными, так и биополевыми (духовными).
- **Понятие** — как явление в психической деятельности индивида — образуется на основе установления в личностной психике *посредством как осознанной, так и бессознательной интеллектуальной деятельности* определённого взаимного соответствия языковых конструкций того или иного языка и субъективных образных (а также и музыкальных) представлений о Жизни, свойственных личности. Т.е. *понятие как явление в психической деятельности индивида* включает в себя: 1) языковые конструкции, 2) субъективные образы («музыку» в самом общем значении этого слова), 3) определённость взаимного

---

<sup>226</sup> Отступление от темы 8.5.1 тематически продолжает Отступление от темы 8.4.1 и потому требует освоения изложенного в нём.

<sup>227</sup> Жизнь Мироздания — это разнородные колебательные процессы. Иными словами, Природе свойственны не только звуки, но и колебания в иных частотных диапазонах и во всех материальных средах, которые, однако, подвластны тем же законам мелодичности и гармонии, которые выражаются в музыкальной культуре общества. Эта разнородная «музыка жизни» — основа жизни Мироздания. Поскольку за её восприятие и переработку, как и за обработку и переработку образов, в ходе психической деятельности отвечает правое полушарие головного мозга человека, то далее речь будет идти об образно-музыкальных представлениях как о компонентах мировоззрения индивида.

соответствия языковых конструкций и образов (т.е. «понятие» = «определённые языковые конструкции» & «определённые субъективные образные представления»).

Причём в данном случае речь идёт не только об исторически сложившихся языках народов, но и об искусственных и специфических языках науки и других отраслей деятельности, таких как математика в её приложениях к решению практических задач, профессиональные сленги (жаргоны) и разного рода языки-шифры, назначение которых скрыть информацию от посторонних.

И соответственно, если чего-то одного (освоенных языковых конструкций, образов, определённости взаимосвязей между языковыми конструкциями и образами) нет, то понимание невозможно. Также и восприятие текста, а равно речи собеседника, требует соображения, т.е. формирования образов, в идеале *идентичных тем, которые стоят за языковыми конструкциями, предложенными автором изустной речи или текста*. В этом суть процесса выработки взаимопонимания (см. рис. 8.4.1-1). Чем ниже мера идентичности — тем больше шансов на то, что мировоззренческие различия приведут к разладу деятельности.

- **Миропонимание** как явление в психической деятельности личности это — совокупность понятий и система взаимосвязей между ними, существующая в психике индивида.
- **Мировосприятие** — процесс восприятия информации посредством всех органов чувств человека — как телесных, так и биополевых. Мировосприятие, личностная культура мировосприятия — основа для формирования модели мира в психике человека.

Также надо понимать, что мировоззрение и миропонимание должны быть сообразны объективной реальности, иначе моделирование течения событий на их основе будет невозможным или недостаточно точным.

Для большинства людей в нынешней цивилизации характерно мыслить словесно (т.е. дискретно, не процессно), вследствие чего их мировоззрение редко когда проявляется в свободном от лексики виде на уровне сознания как кинофильм или музыка. Но *мыслить бессловесно потоком образов и мелодий на уровне сознания, аналогично тому, как мы видим сны, но наяву* — этому надо научиться, поскольку это одна из составляющих процессного мышления, которой может сопутствовать (а может и не сопутствовать лексика).

Наиболее значимая функция мировоззрения в психике индивида состоит в том, что мировоззрение является средством *многовариантного моделирования течения событий в жизни в темпе, опережающем реальное течение событий*, что при адекватности (сообразности) мировоззрения (достаточной по отношению к решаемой задаче) позволяет заблаговременно выявлять неприемлемые варианты возможного будущего, выбирать приемлемые и выработать *оптимальную (наилучшую — в некотором смысле) линию поведения индивида в жизни для того, чтобы реализовать её осознанно-волевым порядком*<sup>228</sup>.

Мы строим свою линию поведения, соотнося входящий поток оперативной информации с той картиной мира (с мировоззрением и миропониманием), которая успела сложиться к этому времени в нашей психике, пополняя и корректируя при этом картину мира — наши мировоззрение и миропонимание. Поэтому мировоззрение, несообразное объективной реальности, статистически предопределённо бедственно вплоть до самоубийственности.

Такова роль мировоззрения в постановке и решении всех управленческих задач, начиная от предельно-краткосрочных задач личного масштаба и кончая долгосрочно-стратегическими задачами глобально-общечеловеческого характера.

---

<sup>228</sup> А также адекватность мировоззрения позволяет видеть границы своей компетентности и соответственно — объективные возможности принятия на себя ответственности за предполагаемое дело. Это, в свою очередь, позволяет не начинать дел, к осуществлению которых индивид не готов, а при необходимости — позволяет заблаговременно успешно к ним подготовиться.

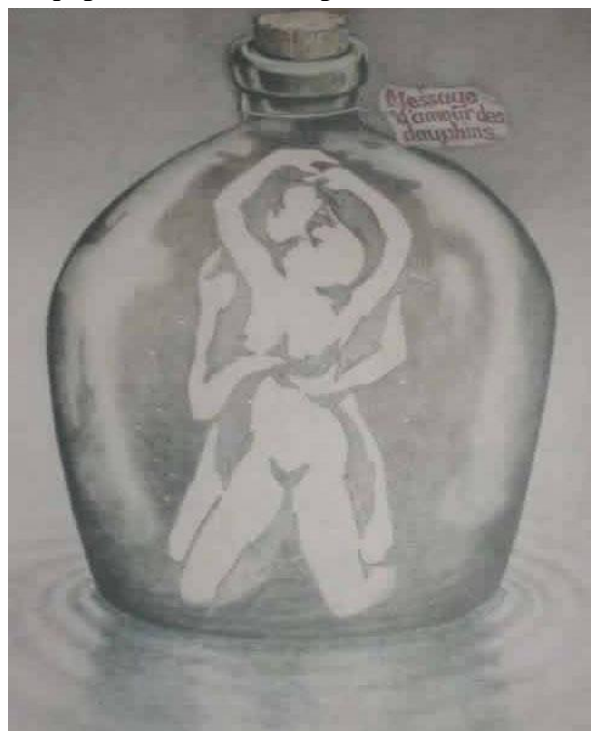
Эта функция может осуществляться на бессознательных уровнях психики довольно эффективно и выражаться в не менее эффективной деятельности индивида, при этом по минимуму отображаясь на уровень его сознания.

Но если она не осуществляется на бессознательных уровнях психики с минимально необходимой для практики точностью прогностики, то деятельность становится в принципе невозможной, даже если на уровне сознания рисуются те или иные увлекательные иллюзии.

В коллективной деятельности любого масштаба языка, поддерживаемые культурой общества или субкультурами в её составе, — средства выработки единых воззрений на деятельность всех её участников посредством достижения людьми взаимопонимания, т.е. формирования одинаковых образных представлений о коллективном деле.

Но мировоззрение и миропонимание индивида могут быть различных *типов*, которые обладают различной эффективностью в качестве средств многовариантного моделирования течения событий в темпе, опережающем течение жизни. Соответственно наивысшая эффективность управленческой деятельности в своей основе требует опоры на наиболее жизненно состоятельное мировоззрение, для осознанной выработки которого необходимо понимать, как протекает процесс формирования мировоззрения и какие системные ошибки в нём могут возникать.

Организм человека — маленькая часть Мироздания, обладающая ограниченной информационной ёмкостью, в силу чего человек в принципе не способен знать всё обо всём во всём множестве объективно наличествующих в жизни *исчезающе мелких* (в восприятии органов чувств субъекта) деталей. Кроме того, психика как информационно-алгоритмическая система обладает ограниченным быстродействием, вследствие чего познание, освоение знаний и трансформация их в навыки — это процессы, подчас весьма продолжительные, а не мгновенно свершающиеся акты. Тем не менее организм и психика индивида таковы, что наше мировоззрение способно вобрать в себя с некоторой детальностью всю жизнь Мироздания в её полноте и целостности. И в психике каждого есть «картина мира», которая сформировалась на протяжении всей предшествующей жизни индивида и в которой разные фрагменты Мироздания запечатлены с разной степенью детальности и идентичности их объективному первообразу. Поэтому **ключевой вопрос теории личности — это вопрос о том, как первичная информация попадает в психику личности, рассматриваемую в качестве информационно-алгоритмической системы.**



Наши органы чувств не воспринимают образы и мелодии как таковые, они воспринимают только потоки разнородных энергий, из которых некоторым образом в психике «извлекаются» определённые образы и мелодии и связанный с ними некий смысл. Так на сетчатке глаза хрусталик рисует только пятна, которые психика интерпретирует как образы, соответственно нравственности индивида: что изображено на рисунке слева?

— Мужчина и женщина в соитии? либо девять резвящихся дельфинчиков? — Ответ на этот вопрос даёт интеллект бессознательных уровней психики на основе нравственности и той информации, которая позволяет ему распознавать образы и формировать новые образы из каких-то фрагментов: т.е. мы складываем в образы «пятна» (разнородности) так, чтобы получилось то, что соответствует нашим нравам, а отчасти — событийному фону. Также и кортиева орган в

улитке внутреннего уха не может «знать» ни одного языка и ни одной мелодии, а только реагирует на проходящие сквозь него акустические колебания, а слова языков и музыку распознаёт психика.

- **В религиозном миропонимании** способность различать в потоке событий образы, мелодии с некоторой детальностью (элементы, из которых на протяжении всей жизни, и в особенности, — в период детства формируется «картина мира» в психике каждого), даётся всякому индивиду непосредственно Богом — см: Библия, Синодальный перевод, Ветхий завет, Премудрость Соломона, гл. 1: *«4. В лукавую душу не войдёт премудрость и не будет обитать в теле, порабождённом греху, 5. ибо святой Дух премудрости удалится от лукавства и уклонится от неразумных умствований, и устыдится приближающейся неправды»; Дух Святой — наставник на всякую истину (Иоанн, 14:26, 16:13); «Если вы будете благоговеть перед Богом, Он (Бог: — ВП СССР) даст вам Различение» (Коран, 8:29).*

Эти сообщения, если их интерпретировать в терминах научного миропонимания наших дней, дают понять, что *способность выявить на фоне шумов сигнал, несущий актуальную информацию (смысл) индивиду, даётся ему непосредственно Богом — Творцом Мироздания и Вседержителем;* даётся соответственно, во-первых, нравственно-этическим качествам индивида и, во-вторых, это всегда делается в русле Вседержительности соответственно задачам индивида в осуществлении целей Вседержительности. И эта способность к выявлению сигнала на фоне шумов в Коране названа «различение».

И только после этого разграничения *в мировосприятии индивида* сигнала и шумов начинается *нравственно обусловленная* интеллектуальная обработка полученной таким путём первичной информации, в результате чего складывается мировоззрение и миропонимание индивида, а также может изменяться и его нравственность, управляющая всею его психической деятельностью.

- **В психологической науке, выражающей атеистическое миропонимание,** вопрос о том, как первичная информация попадает в психику индивида, т.е. как из раздражения органов чувств потоками энергий извлекаются определённые образы и мелодии, носители смыслов — вообще не ставится и не рассматривается. И никто из профессиональных психологов-традиционалистов Запада и Востока (как теоретиков, так и практиков) не обращает внимания на эту «дыру» в их «науке», хотя психика без информации и алгоритмики её переработки — безжизненная фикция.

Тем не менее, вне зависимости от приверженности религиозному миропониманию либо атеистическому, «картина мира» в психике каждого состоит из некоторого набора элементов, количество которых ограничено вследствие: 1) ограниченности информационной ёмкости организма человека и 2) конечного количества актов предоставления ему первичной информации в различение на протяжении всей жизни и главным образом — в период взросления.

А тип мировоззрения определяется тем: 1) как связаны эти элементы друг с другом, и 2) в какой направленности происходит развитие «картины мира» при расширении кругозора индивида, уточнении и детализации каких-то фрагментов ранее сложившейся «картины мира». Соответственно такому подходу мировоззрение индивида может принадлежать к одному из нескольких типов:

- **Калейдоскопическое** — в нём элементы большей частью не связаны друг с другом какими-либо *устойчиво существующими взаимосвязями, обусловленными объективными закономерностями бытия,* а возникающие между ними связи большей частью носят краткосрочный характер и устанавливаются осознанно и бессознательно под воздействием каких-то обстоятельств — настроения индивида, потока событий, в котором он оказывается, мнения других людей<sup>229</sup> и т.п.

---

<sup>229</sup> Кайзер Германии Вильгельм II об императорах Александре III и Николае II: «При Александре III Россия, конечно, никогда не вступила бы в войну с Германией, ибо он был достаточно устойчивым человеком. *Император Николай II, наоборот, был человек слабый и колеблющийся. В его глазах был прав тот, кто последним уходил от него* (выделено курсивом нами: — ВП СССР); этим последним я, естественно, мог быть не всегда» (Вильгельм II. Мемуары. События и люди. 1878 — 1918. — М.-П.: Издательство Л.Д. Френкель, 1923. Оригинал: Wilhelm II. Ereignisse Und Gestalten Aus Den Jahren 1878-1918. — Leipzig: Koehler Verlag, 1922. Книга на сайте: →→→

- Мозаичное — в нём элементы взаимосвязаны, и эти связи носят устойчивый характер, который может быть обусловлен как объективными закономерностями бытия, так и стойкими — иллюзорными по их существу — предубеждениями, и все эти связи изменяются главным образом не под воздействием обстоятельств разного рода, а в результате чувственно-интеллектуальной деятельности самого индивида, направленной на развитие «картины мира» в процессе его личностного развития.

Мозаичное мировоззрение, в свою очередь, может принадлежать к одной из двух разновидностей:

- Я-центричное, для которого центром мира, «началом координат» является сознание индивида, его «Я». В Я-центричном мировоззрении развёртывание «картины мира» — «мозаики» — происходит от себя, как от центра Мироздания в направлении к видимым «горизонтам» и далее — путём расширения «горизонтов»-кругозора как на основе достоверной информации, наличествующей в культуре, так и путём замещения отсутствующей или неприемлемой достоверной информации чужими и собственными вымыслами. Т.е. для Я-центричного мировоззрения характерно развёртывание картины мира в направленности «от частных к общему». И именно этот процесс построения мировоззрения от себя как от первой осознаваемой частности в направленности к предельному обобщению «всё вообще» (по латыни — *universum*) порождает набор предельных обобщений «*пространство — время (как пустые вместилница) — материя (вещество) — энергия (дух)*», в котором нет места информации (смыслу) и алгоритмике как объективным составляющим бытия Мироздания<sup>230</sup>.
- Соответственно альтернативой Я-центричному мировоззрению является мировоззрение, в котором «картина мира» развёртывается и детализируется в направлении «от общего к частностям». В религиозном миропонимании это — богоначальное мировоззрение, в котором развёртывание «картины мира» происходит в направленности: *Бог (Творец Мироздания и Вседержитель) ⇒ Мироздание ⇒ далее по пути локализации внимания к интересующим субъекта фрагментам Мироздания с необходимой для практики детальностью «картины мира»*. Этому мировоззрению и выражающему его миропониманию соответствует концепция Мироздания как триединства материи, информации, меры<sup>231</sup>.

В чистом виде описанные выше типы мировоззрений (и соответственно — миропониманий) встречаются крайне редко. Обычно в более или менее ярко выраженном калейдоскопе в качестве элементов присутствуют какие-то мозаики — прежде всего, обеспечивающие решение задач в повседневном быту и в профессиональной деятельности. В мозаичных мировоззрениях обоих подтипов могут быть калейдоскопические фрагменты, которые, однако, не связаны с повседневной бытовой и профессиональной деятельностью, поскольку в противном случае эти виды деятельности были бы невозможны вследствие непредсказуемости целесообразных действий и их последствий.

---

<http://militera.lib.ru/memo/german/wilhelm2/index.html>).

Выделенное курсивом — по сути указание на калейдоскопичность мировоззрения императора Николая II: мозаику его миропонимания из свойственного ему калейдоскопа формировали и переформировывали другие. И этот факт объясняет его личную неспособность к единоначалию и осуществлению на основе единоначалия *самодержавия (суверенитета в его полноте как реализации полной функции управления по отношению к государству)*, а также — и множество управленческих ошибок в период его царствования как во внутренней, так и во внешней политике при полном отсутствии каких-либо представлений о глобальной политике и задачах, которые Россия в ней должна решить.

Но и сам кайзер Вильгельм II, будь жив Александр III, тоже вёл бы себя по отношению к России и Балканам иначе, поскольку по своему психотипу Александр III при всех его положительных и отрицательных личных качествах был единоначальником: см. в воспоминаниях С.Ю. Витте среди всего прочего описание встречи тогда ещё наследного принца Вильгельма и императора Александра III на вокзале в Брест-Литовске (ныне город Брест в Белоруссии) (<http://libclub.com/V/VitteSYu/VitteSYu-206-38.htm>: — ВП СССР).

<sup>230</sup> См. Отступление от темы 8.4.1.

<sup>231</sup> См. Отступление от темы 8.4.1.

По отношению к задаче *упреждающего многовариантного моделирования течения событий и управления будущим* мировоззрения названных типов обладают разной эффективностью:

- Калейдоскопическое мировоззрение обладает близкой к нулю эффективностью, поскольку даже при многознайстве фактов носитель калейдоскопического мировоззрения не воспринимает многих причинно-следственных связей<sup>232</sup>, а имеющиеся связи между элементами калейдоскопа неустойчивы, поскольку формируются под воздействием потока меняющихся событий, включая и мнения других людей. Чем выше степень калейдоскопичности — тем хуже прогностика, даже при информированности, достаточной для точного прогноза.
- Я-центричное мозаичное мировоззрение в большинстве случаев бытовой и профессиональной деятельности работоспособно. Оно утрачивает работоспособность, если субъект оказывается в обстоятельствах, отличных от тех, в которых сформировался его Я-центризм<sup>233</sup>, или, если моделирование начинает основываться на недостоверной информации, которой было заполнено отсутствие информации, достоверной, но недоступной Я-центру либо отвергнутой им<sup>234</sup>.
- Богоначалное мозаичное мировоззрение *на основе концепции триединства материи, информации, меры* наиболее устойчиво к воздействию на индивида меняющихся

---

<sup>232</sup> Так активизировавшимся в последние годы приверженцам теории плоской земли не удаётся интегрировать в своё мировоззрение и миропонимание тот факт, что локсодромия и ортодромия (линии на сфере, которой моделируется реальный геоид) существуют в морской и авиационной навигационной теории и практике с приемлемой для решения навигационных задач точностью, что опровергает гипотезу о плоской земле, поскольку найти линиям обоих типов место на плоской земле ни в каких вариантах её моделей не удаётся. Кроме того, подавляющему большинству приверженцев теории плоской земли сам факт существования картографических проекций, локсодромии и ортодромии либо неведом, либо надёжно забыт.

Для приверженцев теории плоской земли доказательством того, что Земля плоская — является множество *разрозненных* фактов и вымыслов, которые невозможно связать друг с другом и с фактами, подтверждающими состоятельность моделирования реального геоида сферой с приемлемой для практики точностью. Каждый такой факт или вымысел рассматривается ими по одиночке, а все вместе они — без каких-либо связей с другими фактами — являются для них доказательством того, что Земля плоская.

<sup>233</sup> Это аналогично тому, что одни и те же объекты с разных ракурсов выглядят по-разному вплоть до полной их неузнаваемости, вследствие чего ранее сложившиеся образы и их взаимосвязи невозможно соотнести с «изменившейся» под воздействием изменения ракурса реальностью.

<sup>234</sup> Один из широко известных примеров такого рода. По завершении экспедиции Ф. Магеллана, продолжавшейся с 1519 по 1522 г., её участники обнаружили, что экспедиция по их подсчётам продолжалась на один день меньше, чем по подсчётам оставшихся в Испании. Один день за время плавания был неведомым образом потерян вопреки тому, что счёт дней в экспедиции осуществлялся непрерывно, и это было необъяснимо с позиций господствовавшей в культуре геоцентрической мировоззренческой системы, в которой Земля представлялась неподвижным центром Вселенной. Объяснить эту потерю одного дня, оставаясь в плену геоцентрической мировоззренческой системы, можно было только происками дьявола, сущность которых неведома, и соответственно, был неизбежен вывод: поддавшиеся дьявольским наваждениям мореплаватели — греховны, в том числе и потому, что все церковные праздники они отмечали не в те дни и постились тоже не в те дни, когда это следовало делать по церковному календарю. Поэтому для искупления грехов уцелевшим участникам экспедиции Ф. Магеллана (уцелело 18 человек из более чем 250, ушедших в плавание, вернулся один корабль из пяти) пришлось публично осуществить церковное покаяние.

Для того, чтобы понять, как был потерян один день при ежедневном на протяжении всего плавания и арифметически безошибочном их учёте *по местному времени* (а не по времени нулевого меридиана, какого понятия во времена Ф. Магеллана ещё не было), необходимо было отказаться от *Я-центризма, связанного с конкретным (непрестанно изменяющимся) местом на поверхности Земли*, и посмотреть на Землю и на ход экспедиции с позиций гелиоцентрической системы или с общекосмических позиций.

После отказа от геоцентрической системы и признания состоятельности гелиоцентрической системы причины «потери» одного дня либо «появления» одного дополнительного дня в подсчётах мореплавателей-кругосветчиков стали понятны без возведения напраслины на дьявола. На основе нового миропонимания была введена система часовых поясов и задана линия перемены дат, в настоящее время идущая от полюса к полюсу по меридиану 180° либо *вблизи от него (в Тихом океане линия перемены дат проведена соответственно границам государств, находящихся вблизи меридиана 180°, которые задают и своё местное время удобным для них образом)*. При пересечении линии перемены дат в направлении с востока на запад (как шли корабли Ф. Магеллана) к текущей календарной дате следует добавить один день (этого не сделали сподвижники Ф. Магеллана), а при её пересечении в направлении с запада на восток из текущей календарной даты следует вычесть один день.



обстоятельств, и *благодаря развёртыванию его в направленности от «общего к частному» оно в наименьшей степени подвержено внедрению в него недостоверной информации*: недостоверное просто «не лезет» в то место в «картине мира», на которое «претендует». Эта особенность богоначального мозаичного мировоззрения во многих случаях позволяет с необходимой для практической деятельности точностью чётко прослеживать границы между: 1) достоверно известным, 2) предположениями, достоверность или несостоятельность которых не проверена, и 3) недостоверным. Благодаря этим качествам мозаичное мировоззрение, наиболее эффективно как инструмент упреждающего многовариантного моделирования течения событий и управления будущим.

Калейдоскопическое мировоззрение формируется как результат стойких нарушений чувственно-интеллектуальной деятельности вследствие неправильного развития (либо повреждений) головного мозга, неправильной функциональной специализации его структур или — в результате подавления развития культуры чувств и психики культурой общества и обстоятельствами, в которых растёт ребёнок.

Я-центричное мозаичное мировоззрение складывается естественным образом в процессе взросления ребёнка вследствие того, что его организм — естественная и безальтернативная для ребёнка точка воззрения его души (его вечного Я) через систему органов чувств организма на мир, т.е. — центр мира, начало его системы координат.

Переход от Я-центричного мировоззрения к богоначальному мировоззрению на основе *концепции триединства материи, информации, меры* — это рубеж в личностном развитии, который индивид должен преодолеть осознанно волевым порядком сам, осознав факты ошибок в реализации полной функции управления в своей жизни, проистекающие из Я-центризма (либо калейдоскопичности) сложившегося у него мировоззрения (а равно — миропонимания).

**На необходимость перехода к Богоначальному мозаичному мировоззрению (миропониманию) триединства материи, информации, меры индивиду можно только указать, но совершить переход может и должен только он сам — если поймёт его необходимость и пожелает его совершить**<sup>235</sup>.

Мировоззрение представляет собой и продукт чувственно-интеллектуальной деятельности в прошлом, и основу интеллектуальной деятельности в непрестанно текущем настоящем в постановке и решении разного рода управленческих задач.

Ниже показаны три схемы организации обработки информации в самоуправляющихся информационно-алгоритмических системах. Эти схемы в силу того, что информация и алгоритмика — объективные составляющие бытия, носят общий, универсальный характер<sup>236</sup>, вследствие чего интересующие нас варианты организации обработки информации в психике индивида могут быть представлены с их помощью.

На каждой из схем:

- Прямоугольник с надписью «Замкнутая система (объект управления)» обозначает организм индивида вместе с его психикой как информационно-алгоритмической системой.

---

<sup>235</sup> Но даже если вследствие сложившихся атеистических предубеждений термин «богоначальное мировоззрение» (миропонимание) кому-то из читателей неприемлем, то всё же ему следует:

- Признать, что: 1) мозаичную картину мира можно формировать как в направленности от общего к частному, так и в направленности от частного к общему, 2) результаты обоих процессов могут быть существенно различны и в чём-то несовместимы друг с другом. И это обстоятельство приводит к вопросу: в какой направленности следует формировать мировоззрение для того, чтобы оно более надёжно решало задачи упреждающего многовариантного моделирования течения событий?
- Подумать о том, как первичная информация попадает в психику личности, на какой вопрос в психологической науке, приверженной атеизму, ответа нет, поскольку этот вопрос в ней даже не ставится потому, что информация и алгоритмика не воспринимаются ею как объективные составляющие бытия.
- Подумать о том, является ли жизненно состоятельной концепция триединства материи, информации, меры, отрицающая жизненную состоятельность концепции «пространственно-временного континуума» — «*вместилища*», *частично заполненного материей в её различных агрегатных состояниях*.

<sup>236</sup> Они взяты из постановочных материалов учебного курса «Достаточно общая теория управления».

- Показаны два входных потока информации: один имеет начало в пределах прямоугольника (организма индивида), а второй имеет начало во внешней среде. Они соответствуют потоку самочувствия и потоку информации, поступающей из окружающей среды.
- Надпись «Преобразователь информации» обозначает интеллект уровней психики сознания и бессознательного.
- Через «Исполнительные органы» проистекает два потока действий (управления): один — воздействие на самого себя; второй — воздействие на внешнюю среду.

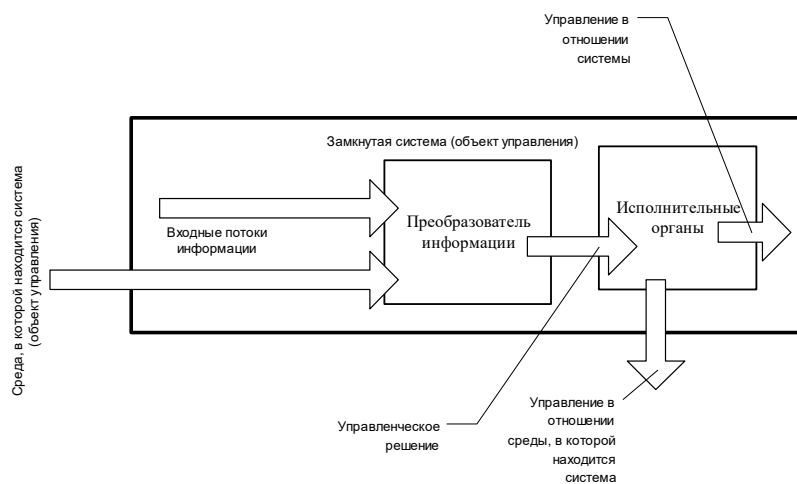


Рис. 8.5.1-1. Схема 1. Чувства → интеллект → действия

память — мировоззрение и миропонимание — на схеме 1 не показаны.

**Первый способ** представлен на схеме 1. Поток воспринимаемой информации, поступающей из организма и из внешней среды, обладает наивысшей приоритетностью. Он *непосредственно* подаётся на вход алгоритма выработки управленческого решения. Соотнесение его с содержимым памяти — *мировоззрением и миропониманием* — в процессе обработки носит настолько поверхностный характер, что им в рассмотрении можно пренебречь. По этой причине

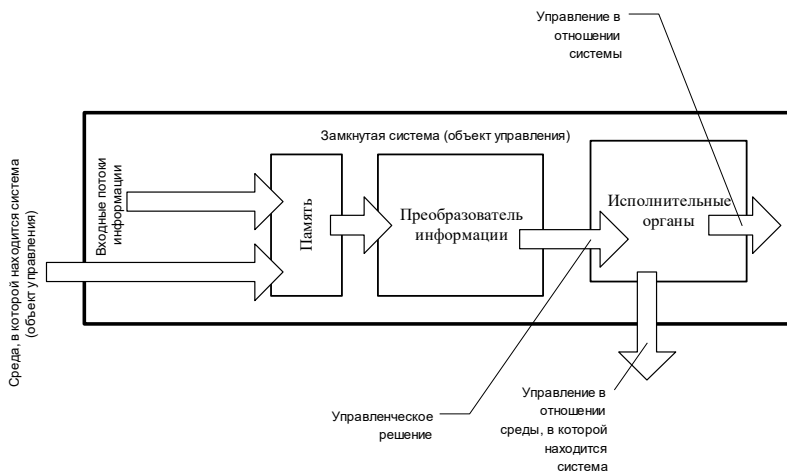


Рис. 8.5.1.-2. Схема 2. Чувства → память → интеллект → действия

**Второй способ** представлен на схеме 2. Информация, поступающая из внешней среды, загружается непосредственно в долговременную память, т.е. в мировоззрение и миропонимание, а алгоритм выработки управленческого решения черпает информацию из долговременной памяти, и в самом процессе выработки решения сопоставляет входные потоки информации с информацией, уже наличествующей в памяти.

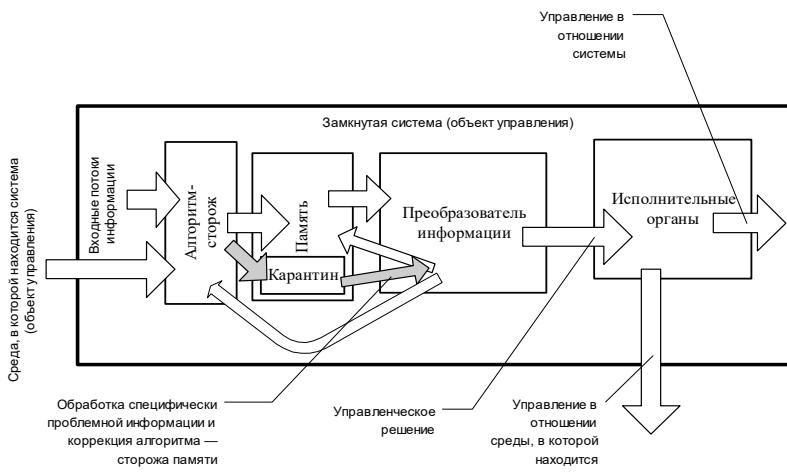


Рис. 8.5.1-3. Схема 3. Чувства → алгоритм-сторож → память с «карантином» → интеллект с алгоритмом-реvisorом → действия

**Третий способ** представлен на схеме 3. Информация, поступающая из внешней среды, достоверность которой сомнительна, алгоритмом-сторожем загружается в «буферную память» временного хранения (на схеме она обозначена надписью «Карантин»). Некий алгоритм-ревизор в «Преобразователе информации», выполняя в данном варианте роль защитника мировоззрения и миропонимания от внедрения в них недостоверной информации, осуществляет верификацию поступившей информации, т.е.

анализирует информацию в буферной памяти «Карантина» и присваивает ей значения: «ложь» — «истина» — «требует дополнительной проверки», «применимость обусловлена обстоятельствами» и т.п. Только после этого определения и снабжения информационного модуля соответствующим маркером («ложь» — «истина» и т.п.) алгоритм-ревизор перегружает информацию из «Карантина» в долговременную память, информационная база которой обладает более высокой значимостью для алгоритма выработки управленческого решения, чем входные потоки информации. Также «Преобразователь информации» осуществляет совершенствование алгоритма-сторожа, распределяющего входной поток информации между «Карантином» и остальной памятью, и совершенствование алгоритма-ревизора, осуществляющего верификацию информации.

Управленческое решение в третьей схеме строится, как и во второй схеме в процессе сопоставления информации, уже наличествующей в долговременной памяти (мировоззрении и миропонимании), с информацией входных потоков. Однако информация, помещённая в «Карантин», не может стать основой выработки управленческих решений, по крайней мере, — особо значимых решений, неосуществимость которых неприемлема для субъекта-управленца.

При прочих равных условиях, время реакции системы на поступление информации из внешней среды растёт от первой схемы к третьей; т.е. быстроедействие, оцениваемое по

времени реакции на воздействие, падает при переходе от первой схемы ко второй и далее — к третьей.

Если в информационном потоке, поступающем в систему из внешней среды, присутствует помеха типа «бессмысленный шум»<sup>237</sup> или помеха типа «наваждение», в котором выражается целенаправленная попытка извне изменить самоуправление нашей системы в соответствии с чуждыми нам целями и концепцией управления ею, то устойчивость процесса самоуправления растёт от первой схемы к третьей, поскольку растёт помехозащищённость процесса выработки управляющего воздействия, которое строится на основе стабильной или медленно изменяющейся информационной базы долговременной памяти в целом.

- **В первой схеме** «шум» и «наваждения» (т.е. неактуальная, недостоверная информация и информация манипулятивного характера), будучи компонентой входящего информационного потока, являются непосредственной информационной базой выработки управленческого решения. При этом «шумы» и «наваждения» могут представлять собой целенаправленный поток управления извне, если реакция системы на различные варианты внешнего воздействия предсказуема для внешних субъектов-манипуляторов.
- **Во второй схеме** «шум» и «наваждения» включаются в информационную базу выработки управленческого решения и по мере того, как ими замусоривается долговременная память, они бесконтрольно вовлекаются в алгоритм выработки управленческого решения в качестве достоверной информации, на основе которой оно вырабатывается.
- **В третьей схеме** «шум» и «наваждения» прежде, чем войти в информационную базу, на основе которой вырабатывается управленческое решение и строится поведение системы, должны обмануть алгоритм-сторож и алгоритм-ревизор, перегружающий информацию из буферной памяти временного хранения (из «Карантина») в долговременную память и определяющий принадлежность информации к взаимно непересекающимся категориям «ложно», «истинно», «требует дополнительной проверки», «применимость обусловлена обстоятельствами» и т.п.

Соответственно, если система самоуправляется по третьей схеме, то чтобы навязать ей чуждое внешнее управление, следует либо загрузить информацию в долговременную память «контрабандой» в обход алгоритма-сторожа; либо остановить алгоритм-сторож и алгоритм-ревизор — и тем самым перевести систему на вторую схему управления; либо подать на вход системы информационный поток «шумов» и «наваждений» такой интенсивности, чтобы управление по третьей или второй схеме потеряло устойчивость вследствие недостаточного быстродействия и система перешла на управление по первой схеме, которой свойственна скорейшая реакция на информацию, непосредственно поступающую из внешней среды, при практически полном отключении памяти (мировоззрения в целом) в процессе выработки управленческих решений. Но и первая схема обладает своими пределами устойчивости. В алгоритмике психики людей потеря устойчивости самоуправления по первой схеме проявляется либо в форме ступора<sup>238</sup> либо в форме эмоционального срыва, в котором реакция несообразна и несоразмерна течению событий, т.е. неадекватна им (т.е. в форме истерики).

С точки зрения обеспечения информационно-алгоритмической безопасности в смысле устойчивости самоуправления по определённой концепции, в которой определены цели управления и средства их достижения, нормальной является третья схема самоуправления и обработки информации в психике, реализующая режим предиктор-корректор. Первая схема управления допустима для управления в чрезвычайных ситуациях, в которых предпочтительнее хоть какое-то управление, чем полный отказ от управленческого воздействия на течение событий. Но само возникновение чрезвычайных ситуаций достаточно часто — результат потери управления по третьей схеме, причиной чего может быть дефективность мировоззрения, не способного моделировать процессы с необходимой точностью, либо потеря самообладания.

Вторая схема — это ущербная третья схема.

<sup>237</sup> То, что для одного — бессмысленный шум, для другого может быть сигналом, несущим жизненно важную для него информацию.

<sup>238</sup> Отсутствие какой-либо реакции на течение событий.

Также надо понимать, что при любой из схем психика всякого человека включается в те или иные эгрегоры, что было обстоятельно рассмотрено в Отступлении от темы 8.4.1. Во взаимодействии с эгрегорами представленные выше схемы обработки информации в процессе самоуправления индивида могут определять его эгрегориальный статус, но при утрате индивидом самообладания (в том смысле, как этот термин определён в Отступлении от темы 8.4.1) эгрегоры могут задавать и режим работы психики по одной из схем — по той, которая предпочтительна для алгоритмики соответствующего эгрегора.

Человеческая психика, если это психика нормального человека (т.е. достигшего человеческого типа строя психики), генетически ориентирована на осуществление третьей схемы самоуправления в режиме предиктор-корректор на основе *мозаичного богоначального мировоззрения и миропонимания триединства материи, информации, меры, развиваемых по мере надобности в направлении «от общего к частностям»*.

При этом мировоззрение и миропонимание, включая и нравственность, как совокупность нравственных стандартов (см. Отступление от темы 8.4.1), — функционально-специфические компоненты памяти в её полноте<sup>239</sup>, которые модифицируются в результате работы алгоритма-сторожа и *особого режима осмысления и переосмысления информации, первоначально загружаемой в карантин с целью её верификации (эту функцию выполняет алгоритм-ревизор)*.

В третьей схеме поток информации, приносимой органами чувств, соотносится с *постоянно верифицируемой* мировоззренческой моделью соответствующей деятельности, и на основе этого соотнесения входящего потока информации с моделью в целом, вырабатывается спектр управленческих решений, который в дальнейшем проводится в жизнь. В последующем модель совершенствуется на основе сопоставления достигнутых результатов с намечавшимися ранее целями соответственно принципу «практика — критерий истины». Так замыкаются все контуры прямых и обратных связей в процессе управления по полной функции по схеме предиктор-корректор.

Совершенствование мировоззрения и миропонимания, и нравственности как их компоненты, естественным образом протекает на основе того, что организация психики индивида как информационно-алгоритмической системы не препятствует генетически запрограммированному для человека течению процесса познания (осмысления), который древние греки называли словом «диалектика».

«Советский энциклопедический словарь» (1987 г.) в статье, посвящённой Сократу<sup>240</sup>, характеризует его следующими словами: «один из родоначальников ДИАЛЕКТИКИ, КАК МЕТОДА ОТЫСКАНИЯ ИСТИНЫ ПУТЁМ ПОСТАНОВКИ НАВОДЯЩИХ ВОПРОСОВ». Эта же формулировка присутствует и во многих других статьях, посвящённых Сократу.

Т.е. диалектика — это искусство выявления неопределённостей и их осмысления, что завершается их разрешением, т.е. трансформацией неопределённостей в *определённости* — *в новое для познающего субъекта знание и навыки*.

Будучи по своей сути искусством, диалектика не поддаётся алгоритмизации и формализации, поскольку всякий познавательно-творческий акт уникален — как в аспекте уникальности состояния психики познающего субъекта в процессе познания, так и в аспекте уникальности нового (хотя бы для субъекта) знания, которое возникает в процессе познания и творчества. В силу этого обстоятельства алгоритмика (многовариантная последовательность действий), успешно применённая в одном познавательно-творческом акте, может быть полностью бесполезна для постановки и решения других познавательно-творческих задач. В предельном случае обобщения это означает, что законов диалектики (понимаемой как искусство выявления и разрешения неопределённостей) объективно не существует.

<sup>239</sup> Кроме них есть ещё одна компонента — память о событиях прошлого.

<sup>240</sup> Древнегреческий философ, годы жизни: около 470 — 399 гг. до н.э. Полезно посмотреть и фильм «Сократ» (Ленфильм, 1991 г.): <https://www.youtube.com/watch?v=bOuh7NYe8vU>.

Соответственно этому, «законы диалектики», выраженные Г.В.Ф. Гегелем и унаследованные от него «марксизмом» (вследствие чего они вошли в субкультуру философской науки СССР и постсоветской России), к *диалектике как к искусству познания и творчества путём выявления неопределённостей и их разрешения* — не имеют никакого отношения.

**Но если эти (или какие-либо иные) «законы диалектики» обретают в психике индивида статус достоверных законов, то такие предубеждения делают искусство диалектического познания и творчества либо ограниченно работоспособным, либо полностью его уничтожают, сводя к некоей мёртвой и мертвящей логике.**



*МЕТАФОРА ДРЕВА ПОЗНАНИЯ.*

Наука — выражение познавательно-творческой культуры людей. Науку, понимаемую как процесс выработки знаний и их трансформации в прикладные навыки и результаты практической деятельности, можно уподобить растущему дереву — «дереву познания». В такой метафоре почвой является объективная реальность как таковая и вся известная фактология естествознания, обществоведения, прикладных частных наук; корнями дерева — методология познания; стволом — достаточно общая (в смысле универсальности применения) теория управления (ДОТУ); кроной — вся совокупность прикладных научных дисциплин, посредством которых мы решаем те или иные задачи в жизни цивилизации (т.е. управляем выявлением и разрешением проблем в соответствующих отраслях деятельности); плодами древа

познания являются все результаты, получаемые цивилизацией, начиная от благ и кончая последствиями нездорового образа жизни цивилизации, экологического кризиса, техногенных катастроф типа Чернобыля и Фукусимы; а границей ствола и каждой из ветвей является метрология, в самом общем смысле понимаемая как наука об установлении определённых связей абстракций и лексики теорий с реальностью жизни.

Если соотносить с этой метафорой исторически сложившуюся систему образования, то ею к освоению предлагается некая «икебана»<sup>241</sup>, составленная из разрозненных и подрезанных ветвей реального «дерева познания», в композицию которого будут входить и лженауки — тени, отбрасываемые этой «икебаной»; она снисходит до уровня метрологии только в технических дисциплинах и некоторых отраслях естествознания. Ствол — ДОТУ — неведом практически никому, даже кибернетикам, хотя именно «кибернетика» на протяжении уже более полувека подаётся обществу как «наука об управлении». А методология познания, тем более в её практических выражениях, после того, как марксизм перестал ограничивать кругозор, была предана забвению и стала чем-то непознаваемым либо несуществующим даже для многих философов, к компетенции которых она ранее относилась.

**Т.е. метафорически говоря, главная проблема образования вообще, и высшего профессионального образования, в частности, — его оторванность от почвы и корней.**

**Жизнь от школы отличается тем, что:**

- в школе есть задачки, а решение задач это — 1) понимание исходных данных и 2) понимание и умение пользоваться некими методами, которые позволяют трансформировать исходные данные в решение;
- в жизни люди встречаются с проблемами, которые надо разрешить. Решить проблему это — 1) прочувствовать её, 2) трансформировать проблему в задачу, т.е. сформировать свод

<sup>241</sup> Икебана — традиционное японское искусство составления композиций из срезанных растений, помещаемых в специальные сосуды.

Но кто, как и с какими целям создаёт «икебану» образовательных стандартов? — этот вопрос не обсуждается, хотя ответ на этот вопрос — ключевой в вопросе о будущем общества.

исходных данных для решения задачи и избрать или создать с нуля методы решения, 3) решить задачу, т.е. посредством методов трансформировать свод исходных данных в решение.

И здесь есть вариативность: разные люди по-разному ощущают одну и ту же проблему; разные люди по-разному могут сформировать свод исходных данных, что предопределяет и возможности несовпадения решений задач, полученных на основе разных сводов исходных данных; но и при одном и том же своде исходных данных разные люди могут избрать различные методы решения задачи, что повлечёт за собой и разные результаты, разное качество жизни и разные последствия, выходящие за хронологические рамки решения самой задачи.

**И школа в её исторически сложившемся виде не учит главному — тому, как прочувствовать проблему, как трансформировать её в задачу, сформировав свод исходных данных, как избрать или создать с нуля методы решения задачи, без чего разрешение проблем невозможно.**

В жизни же ошибки могут быть на каждом из этапов — прочувствовать, сформировать свод исходных данных, избрать или создать методы трансформации исходных данных в решение задачи = проблемы. И последствия ошибок могут быть очень тяжёлыми<sup>242</sup>.

Ранее было отмечено, что:

- организм человека — маленькая часть Мироздания, обладающая ограниченной информационной ёмкостью и ограниченностью скорости процессов преобразований информации;
- потребность человека в моделировании Мироздания в условиях этих ограничений реализуется посредством того, что наше мировоззрение и миропонимание (в определённом ранее смысле) состоят из конечного набора элементов, некоторым образом связанных друг с другом.

Идентификация элементов, составляющих мировоззрение, на основе выявления набора признаков, характеризующих каждый из элементов и его первообразов в Мироздании, присвоение им имён, задание взаимосвязей между элементами, задание взаимосвязей между элементами и их первообразами в Жизни, — это всё разрешение неопределённостей, осуществляющееся в процессе познания и творчества. Творчество — частный случай познания, поскольку начинается с познания объективных возможностей, позволяющих либо не позволяющих что-либо сделать, и завершается более или менее успешной реализацией выявленных возможностей. Нет объективных возможностей либо они не выявлены — не будет и результата творчества, хотя какая-то неудача может быть. Разрешение неопределённостей в процессе познания и творчества осуществляется в последовательности:

1. Выявление неопределённости любого рода — это постановка *вопроса, адресуемого с уровня сознания бессознательным уровням психики* (см. Отступление от темы 8.4.1 о возможностях и вариативности взаимоотношений уровня сознания и бессознательных уровней психики)<sup>243</sup>.

---

<sup>242</sup> Если предположить, что Гитлер в силу его бессовестности и извращённости нравов не понимал, что творил, но всё же был искренне «благонамерен» по отношению к будущему немцев, то он ошибся: 1) в том, как прочувствовал проблематику, 2) в том, как сформировать адекватный жизни глобальной цивилизации свод исходных данных, позволяющих трансформировать проблему в задачу общественно-политического развития, 3) в том, чтобы избрать или выработать с нуля методы решения задачи и разрешения проблематики. В итоге — 9 мая 1945 г. как закономерная расплата за ошибки, прежде всего — ошибки нравственно-этического характера, предопределившие всё дальнейшее в его судьбе и судьбе Германии.

Но история такова, что все такие искренне благонамеренные неумехи в деле осознания проблем и трансформации их в решаемые задачи, обречены стать объектами манипуляции со стороны тех, кто умеет это делать и, исходя из своего злонравия, «помогает» другим принять на себя «разрешение проблем общества» в ущерб этому обществу. Более того, таких потенциальных неумех подбирают именно для того, чтобы они ошибались, а плодами их ошибок пользовались хозяева их кукловодов: М.С. Горбачёв — тоже из числа таких неумех чувствовать жизнь, адекватно видеть проблемы, ставить задачи и решать их.

<sup>243</sup> А. Эйнштейну приписывают следующее высказывание, которое встречается в интернете в нескольких различных версиях, однако сохраняющих его смысл: «Если бы у меня был час на решение проблемы, от которого зависела бы моя жизнь, я бы потратил первые 55 минут на формулирование вопроса, потому что, если я смогу задать себе нужный вопрос, я смогу решить проблему меньше, чем за 5 минут».



2. Трансформация выявленной неопределённости в ответ на вопрос, осуществляемая под контролем уровня сознания мощью бессознательных уровней психики, — это порождение определённости.

3. Верификация ответа на основе принципа «практика — критерий истины»<sup>244</sup> — это завершающий этап акта познания или творчества.

Все три этапа в совокупности это то, что представляет собой искусство диалектики в действии.

Для того, чтобы искусство диалектики *эффективно* работало в психике индивида в *автоматическом режиме*, ему следует научиться:

- удерживать себя при человеческом типе строя психики, т.е. быть под властью диктатуры совести, иначе последствия, от которых предостерегал Соломон, неизбежны<sup>245</sup> (одно из умолчаний этой формулировки — **не бояться потому, что там, где есть место страхам, нет места совести и Любви, и страхи так или иначе блокируют творческий потенциал**);
- сохранять и быстро восстанавливать самообладание, т.е. *осознанно волевым порядком контролировать работу бессознательных уровней психики — ставить перед ними задачи, оценивать результаты решения задач, давать разрешение либо запрещать реализацию бессознательно-автоматических действий*.
- удерживать свою психику в режиме функционирования, соответствующем третьей схеме (рис. 8.5.1-3);
- научиться осознанно отслеживать в своей психике цепочку событий: *«Озарение различием (разграничение сигнала, несущего смысл-информацию, и фона) либо захват вниманием чего-либо непонятного (вызвавшего интерес) ⇒ осмысление данного в различие или непонятного (вызвавшего интерес), захваченного вниманием (т.е. интеграция этого в собственное мировоззрение и миропонимание) и переосмысление известного с учётом данного в различие или захваченного вниманием (вызвавшего интерес) (это развитие мировоззрения и миропонимания как в аспекте расширения кругозора, так и в аспекте детализации и уточнения ранее известного) ⇒ выработка и реализация линии поведения на основе полноты мировоззрения, соотносимого с ожидавшимися обстоятельствами жизни на основе принципа “Практика — критерий истины”»*;
- Принцип *“Практика — критерий истины”* универсален и не знает исключений, но им необходимо научиться пользоваться как постфактум, так и упреждающе по отношению к течению реальных событий.

Упреждающе по отношению к течению событий он работает только при праведном эмоционально-смысловом строе и выражается:

- в интуитивной убеждённости в успехе, в последствии подтверждаемой практикой,
- либо в интуитивной убеждённости в необходимости отказаться от совершения намеченных действий, что тоже впоследствии подтверждается практикой:
  - ◆ либо как отсутствие неприятностей, которые могли бы повлечь действия, от осуществления которых отказались,

---

<sup>244</sup> В материалах Концепции общественной безопасности о пользовании этим принципом см. работы «Диалектика и атеизм: две сути несовместны» и «Основы социологии» (Часть 1).

<sup>245</sup> «4. В лукавую душу не войдёт премудрость и не будет обитать в теле, порабождённом греху, 5. ибо Святой Дух премудрости удалится от лукавства и уклонится от неразумных умствований, и устыдится приближающейся неправды. 6. Человеколюбивый дух — премудрость, но не оставит безнаказанным богохульствующего устами, потому что Бог есть свидетель внутренних чувств его и истинный зритель сердца его, и слышатель языка его. 7. Дух Господа наполняет вселенную и, как всё объёмлющий, знает всякое слово. 8. Посему никто, говорящий неправду, не утаится, и не минет его обличающий суд. 9. Ибо будет испытание помыслов нечестивого, и слова его взойдут к Господу в обличение беззаконий его; 10. потому что ухо ревности слышит все, и ропот не скроется. 11. Итак хранитесь от бесполезного ропота и берегитесь от злоречия языка, ибо и тайное слово не пройдёт даром, а клеветующие уста убивают душу. 12. Не ускоряйте смерти заблуждениями вашей жизни и не привлекайте к себе погибели делами рук ваших».

- ◆ либо как свершившиеся неприятности вплоть до гибельных, в случае если интуитивное предостережение было проигнорировано.

Основа для работы принципа *«практика — критерий истины»* в режиме, упреждающем течение событий, — интуиция на основе праведного эмоционально-смыслового строя.

Искусство диалектического познания и творчества не может быть освоено исключительно путём прочтения текстов, его описывающих.

**Его освоение происходит только в процессе самостоятельной ПРАКТИЧЕСКОЙ познавательной-творческой деятельности, в выявлении и в разрешении РЕАЛЬНЫХ проблем, а не в выдуманных «кейсах» «деловых игр» и семинаров под руководством опытных гуру-«менеджеров»: см. эпиграфы к разделу 8.5, в которых приведено мнение одного из тех, кто освоил искусство диалектики и достаточно успешно пользовался им в своей практической деятельности<sup>246</sup>.**

Освоение искусства диалектики открывает возможности к произвольному порождению коллективного интеллекта, продуктивность которого сверхпропорциональна по отношению к количеству его участников. Эта практика начинается с освоения принципа «ум — хорошо, а два — лучше» и выработки навыков вхождения в тандемный режим деятельности, для чего необходимо прочувствовать следующие два положения:

- Нравственно-этической основой для вхождения в тандемный режим деятельности (а также и для порождения коллективного интеллекта с бóльшим количеством участников) является отказ всех его потенциальных участников от притязаний:
  - на статус «я — главный», «я — начальник», а остальные участники процесса подчинённые;
  - на так называемые авторские права на истину, на её открытие. Авторские права — ни персональные, ни коллективные — реально не существуют, а представляют собой культовую юридически кодифицированную иллюзию.
- Освоение искусства диалектики в выше определённом смысле позволяет выявить причины разногласий по одним и тем же вопросам, которые статистически предопределённо могут возникать в ходе коллективной деятельности:
  - разная информированность участников;
  - ошибки доступа к памяти (события забыты либо имеет место подмена памяти воображением событий прошлого, включающим в свои фантазии о прошлом и некоторые достоверные элементы памяти<sup>247</sup>);
  - ошибки мировоззрения (дефективность «картины мира»<sup>248</sup>);

---

<sup>246</sup> Если бы И.В. Сталин пользовался искусством диалектики недостаточно успешно либо утратил навык владения им, став главой партии и государства, то СССР рухнул бы ещё в его эпоху и давно был бы поделён между правящими «элитами» «более высокоцивилизованных» стран. И это не клеветническое обвинение в адрес «более высокоцивилизованных» стран. Так У. Черчилль в ответ на вопросы комиссии Пилия о политике Британии в Палестине ещё в 1937 г. высказал следующее о праве «высокоцивилизованных» на действия в отношении «нецивилизованных»:

«Я не считаю, что собака на сене имеет исключительные права на это сено, даже если она лежит на нем очень длительное время. Я не признаю такого права.

Я не признаю, например, что какая-то великая несправедливость была совершена по отношению к американским индейцам или к аборигенам в Австралии.

Я не признаю, что этим людям был нанесен ущерб в результате того, что более сильная раса, более высокоразвитая раса или, во всяком случае, более умудренная раса, если так можно выразиться, пришла и заняла их место».

— Это выражение нацизма. И в годы гражданской войны интервенция «высокоцивилизованных» в Советскую Россию была предпринята именно с задачей осуществить такого рода намерения в отношении нашей страны. С той поры ничего в воззрениях Запада не изменилось.

<sup>247</sup> Для того, чтобы исключить подмену памяти воображением о прошлом, необходимо освоить навык, который в русском языке характеризуется словами «пережить заново». Это означает, что необходимо научиться произвольно в настоящем вызывать поток чувств, который имел место в прошлом, что позволяет увидеть в прошлом то, что некогда прошло мимо внимания или было неадекватно осмысленно, и переосмыслить прошлое заново.

- неточности и ошибки словоупотребления, разное понимание одних и тех же языковых конструкций;
- ошибки интеллектуальной деятельности (метафорически говоря, «дважды два — вовсе не четыре» либо не во всех случаях «четыре»<sup>249</sup>).

Выявление причин разногласий при условии, что участники процесса понимают принципы, обеспечивающие работоспособность искусства диалектики и владеют хотя бы первичными навыками пользования им, позволяет на основе *исходных взаимно несовместимых мнений по одному и тому же вопросу* выработать некое новое мнение, свободное от пороков исходных мнений, понятное и приемлемое для всех.

Одно из подтверждений тому, что тандемный режим познавательно-творческой деятельности эффективен, имел место в истории создания системы ПВО вокруг Москвы.

«В 1952 году Берия должен был рассмотреть и утвердить очередной график, связанный со строительством знаменитого кольца ПВО вокруг Москвы. Помощник ему доложил, что график не визируют два главных конструктора. Они никак не могут договориться о распределении ответственности и работ между собой. Помощник просил, чтобы Лаврентий Павлович их выслушал.

— Передайте им, — сказал Берия, — что если два коммуниста не могут договориться между собой, то один из них враг. У меня нет времени разбираться, кто из них двоих действительно враг. Дайте им ещё сутки на согласование.

Помощник вышел, через пять минут он вернулся в кабинет и положил перед Берией график, завизированный обоими главными» (Из книги Бориса Чертока "Ракеты и люди").

Таких слов «тандемный режим познавательно-творческой деятельности» не знали ни Л.П. Берия, ни Б.Е. Черток, ни оба не названные главные конструктора. Все они не могли не знать поговорки «ум — хорошо, а два — лучше», но не понимали, какие процессы в жизни стоят за этими словами. Тем не менее, не зная всего этого, Л.П. Берия принудил обоих главных конструкторов ко вхождению в тандемный режим познавательно-творческой деятельности, после чего они быстро разрешили свои субъективно обусловленные разногласия с пользой для дела и без ущерба для себя и подчинённых им коллективов.

Но это — только один из примеров того, что тандемный режим — эффективное средство выявления и разрешения проблем и им надо уметь пользоваться.

Наиболее простые варианты порождения коллективного интеллекта:

- тандем, в котором обмен мнениями ведут двое.
- политандемный режим, который может осуществляться в двух вариантах:
  - «ромашка» — в нём один координатор<sup>250</sup> поочерёдно взаимодействует с другими участниками (т.е. он — в центре ромашки, а участники — «сидят» на её лепестках; такой режим эффективен, когда научный руководитель или ответственный исполнитель научно-исследовательской работы или проекта взаимодействует с соисполнителями — руководителями направлений), каждый из которых отвечает за какой-то специализированный фрагмент («ромашка» может применяться и в тех случаях, когда соисполнителям по направлениям не предоставлено право доступа к информации по проекту во всей её полноте, и они проинформированы только в части, касающейся деятельности каждого из них);
  - «интеллектуальный синхрофазотрон» — в нём кто-то единолично создаёт некий первотекст, исходя из своего понимания актуальной проблематики обстановки,

<sup>248</sup> Пример ошибки мировоззрения — приводившийся ранее эпизод с разным подсчётом продолжительности кругосветного плавания Ф. Магеллана.

<sup>249</sup> Классические математические шутки, иллюстрирующие ошибки интеллекта (сокращение подобных членов в правых и левых частях равенств в приведённых ниже выкладках обозначены двойным зачёркиванием):

•  $20 - 20 = 0$ ;  $20 - 20 = 25 - 25$ ;  $4 \times (5 - 5) = 5 \times (5 - 5)$ ;  $4 \times (\overline{5 - 5}) = 5 \times (\overline{5 - 5})$ ;  $4 = 5$ ;  $2 \times 2 = 5$ .  
 •  $a = b$ ;  $a^2 = ab$ ;  $a^2 + a^2 = ab + a^2$ ;  $2a^2 = ab + a^2$ ;  $2a^2 - 2ab = ab + a^2 - 2ab$ ;  $2 \times (a^2 - ab) = 1 \times (a^2 - ab)$ ;  
 $2 \times (\overline{a^2 - ab}) = 1 \times (\overline{a^2 - ab})$ ;  $2 = 1$ .

<sup>250</sup> Координатор — не персонаж, заявляющий «я тут главный, моё слово — решающее»; координатор — это организатор взаимодействия равноправных участников-специалистов.

тенденций, целесообразности; после этого первотекст поочерёдно обрабатывается всеми участниками процесса, и каждый из них в праве добавлять в него всё, что он посчитает нужным, и вычёркивать из него всё, что он посчитает лишним или ошибочным; если все участники процесса владеют искусством диалектики в выше определённом смысле и не притязают на персональные авторские права и связанные с ними персональные блага, то процесс неизбежно сходится к итоговой редакции, с которой *искренне* согласны все участники её разработки и которая качественно отличается от исходного первотекста, и требуется несколько лет для того, чтобы участники этого процесса смогли высказать к ней какие-либо критические замечания;

- первотекст может порождаться в режиме «ромашка», а далее дорабатываться до качества, приемлемого для всех участников, в режиме «интеллектуального синхрофазотрона».

Варианты порождения коллективного интеллекта с неопределённым и вариативным составом участников тоже возможны, но в большинстве случаев они — порождения ноосферных процессов.

Коллективный интеллект невозможно породить (либо он рассыпается), если его потенциальные участники претендуют на статус «я — главный, остальные подчинённые»; «когда я прав, а прав всегда я и потому моё мнение — решающее», претендуют на персональные авторские права либо не владеют искусством диалектики. Описанные выше процессы отторгают всех таких неспособных к коллективному творчеству.

**Далее продолжение основного текста**<sup>251</sup>.

\* \*  
\*

Если изложенное в Отступлении от темы 8.5.1 соотносить с высказанными ранее ограничениями на пользование информацией, получаемой из сети доверившихся руководителю лиц и из материалов «собственной канцелярии» единоначальника, то должно быть понятно, что третья схема организации психической деятельности руководителя-единоначальника позволяет использовать эту информацию, соблюдая в полном объёме ранее высказанные требования о неразглашении сведений и их источников, а также и прочие требования к обеспечению информационно-алгоритмической безопасности деятельности.

Только третья схема гарантирует устойчивость управления и устойчивость полезных для управления межличностных и психодинамических связей в коллективе, позволяя интегрировать в процесс выработки управленческих решений сведения, получаемые из сети личных информаторов руководителя и из его «собственной канцелярии».

Описанные же ранее (и другие) ошибки в обращении с информацией, полученной из сети доверившихся руководителю лиц и из материалов его «собственной канцелярии», влекущие за собой утрату доверия руководителю, и как следствие — *утрату им возможностей доступа к управленчески необходимой информации* — в их большинстве могут быть следствием работы психики руководителя по первой схеме (реже по второй): т.е. в своей основе они:

- либо следствие бессознательно-автоматической — чувственно-эмоциональной реакции *при утрате самообладания* на некую порцию информации, без соотнесения этой порции со всеми массивами разнородной информации, имеющейся в памяти и относящейся к управляемой руководителем коллективной деятельности (либо без верификации накапливаемой памятью информации — что характерно для второй схемы);
- либо следствие того, что руководитель не взрастил в себе личностной культуры обеспечения информационно-алгоритмической безопасности деятельности и этики,

---

<sup>251</sup> Более обстоятельное освещение тематики Отступлений от темы 8.4.1 и 8.5.1 представлено в материалах Концепции общественной безопасности:

- «Основы социологии», часть 1.
- «Диалектика и атеизм: две сути несовместны».
- «“Мастер и Маргарита”: гимн демонизму? либо Евангелие беззаветной веры».

привлекающей к работе с ним людей и подвигающей их на то, чтобы они лично развивались, в ходе совершенствования общего дела коллектива.

Психика же руководителя-единоначальника должна работать исключительно по третьей схеме. Для этого он обязан, находясь под воздействием любых обстоятельств, во взаимодействии с ними, сохранять самообладание и пресекать срывы в работе своей психики ко второй и, тем более, к первой схеме; а в случае утраты самообладания, — в кратчайшее время осознавать этот факт и восстанавливать самообладание, возвращая себя волевым порядком к работе по третьей схеме<sup>252</sup>.

Если психика руководителя-единоначальника достаточно устойчиво работает по третьей схеме и её организация не препятствует автоматической эффективной реализации искусства диалектики, то сведения, поступающие из сети его личных информаторов и из «собственной канцелярии», проходя через «карантин» и верификацию, укладываются в мозаичную мировоззренческую модель коллективной деятельности, которой руководит единоначальник. И эта мировоззренческая модель в управленчески разумные сроки обретёт достаточную адекватность для постановки и решения всех управленческих задач. В формирующейся таким путём мировоззренческой модели сведения из сети и из «собственной канцелярии» дополняют ту информацию, которая поступает по каналам информационного обмена, предусмотренным оргштатной структурой и сводом должностных обязанностей.

Ранее (в разделе 7.6, том 2) были названы задачи, постановка и решение которых в совокупности составляют процесс текущего и перспективного управления предприятием.

\* \* \*

Если из рассмотрения вывести: 1) отраслевую организационно-технологическую специфику и 2) проблематику выработки стратегии развития предприятия и её воплощения в жизнь, то остаются три управленческие функции, связанные с любым предприятием в любой отрасли и в любом регионе планеты:

1. Управление взаимодействием предприятия с внешней социально-экономической средой, которое включает в себя:

- управление взаимосвязями с фактическими и потенциальными поставщиками сырья, комплектующих, технологических сред и ингредиентов, услуг, необходимых для нужд собственного производства и прочей деятельности, которые, однако, предприятие не производит само;
- управление взаимосвязями с фактическими и потенциальными заказчиками и потребителями продукции, производимой предприятием;
- управление привлечением персонала для работы на предприятии<sup>253</sup> и увольнением персонала по разным причинам;
- диалог с фактическими потребителями (пользователями) продукции на темы цены, качества (эргономичности и безотказности), технического обслуживания в период

---

<sup>252</sup> Потеря самообладания командиром крейсера «Изумруд», длившаяся несколько дней, в сочетании с его самоуверенностью и безапелляционным психологическим подавлением подчинённых на протяжении всего предшествующего Цусиме времени плавания — стала главной причиной гибели корабля на фоне тяжёлых, хотя и не катастрофических, поломок оборудования и неопределённости тактической обстановки, в которой оказался корабль (см. том 2).

Но в жизни могут складываться ситуации, в которых потеря самообладания даже на одну секунду (и даже менее), придаёт дальнейшему развитию ситуации иную направленность, и это изменение направленности дальнейшего течения событий носит необратимый либо трудно обратимый характер, вследствие чего желаемый результат становится недостижимым вообще либо недостижимым с прежним уровнем качества или в ранее намеченные сроки.

<sup>253</sup> Управление подготовкой и переподготовкой персонала для работы в конкретике деятельности предприятия — продолжение задачи привлечения персонала, но в большинстве случаев локализованное в пределах предприятия, поскольку внешние образовательные учреждения в своём большинстве, не зная конкретики и особенностей предприятия, не способны подготовить для него кадры, полностью соответствующие потребностям предприятия; они могут дать только некоторый базовый уровень профессиональной специализации, который не всегда достаточен для работы в конкретике условий предприятия.

эксплуатации, перспектив совершенствования и развития как продукции, так и технологий её производства и обслуживания в будущем<sup>254</sup>.

2. Управление производственным процессом, начиная от момента принятия решения о производстве изделия (либо партии продукции) и кончая завершением производственного процесса, включающим в себя и **хранение продукции на складе предприятия-изготовителя до передачи её заказчику — без утраты ею качества.**
3. Управление процессом поддержания должной работоспособности технологического оборудования (включая здания и объекты инфраструктур предприятия), что является основой производства и обеспечения качества продукции.

Ещё одна функция директората:

4. *Управление разработкой и воплощением в жизнь долгосрочной стратегии развития предприятия.* Она является объёмлющей по отношению к трём названным выше функциям в том смысле, что в непрерывно текущем настоящем три ранее названные функции — *при управлении предприятием по полной функции* — всегда следствия некоторым образом реализованных положений долговременной стратегии развития предприятия, выработанной в прошлом.

\*                      \*  
\*

Первые три функции более или менее успешно (в смысле оценок качества управления) могут реализовываться структурным способом управления, т.е. на основе *оргштатной структуры, штатного расписания, свода должностных обязанностей сотрудников, должностных и иных инструкций, стандартов предприятия и иных руководящих документов*, поскольку всё это в практике грамотного управления создаётся под реализацию именно этих функций. Всё, выделенное курсивом в предшествующей фразе, представляет собой *систему организации деятельности и управления предприятием*. Первые три функции в отношении предприятия реализуются в пределах возможностей, предоставляемых системой организации деятельности и управления предприятием, на уровне качества управления, соответствующего фактической квалификации сотрудников и их, если не добросовестности, то хотя бы некоторой честности в труде, обеспечивающей минимальный уровень работоспособности системы организации деятельности и управления предприятием.

Сотрудники должны работать *эффективно*, опираясь на систему организации деятельности и управления предприятием, а не преодолевая её пороки единолично или кооперируясь с другими сотрудниками в инициативном порядке. Поэтому по отношению к трём выше описанным функциям директората предприятия информация, поступающая из сети доверившихся руководителю лиц и из «собственной канцелярии» руководителя-единоначальника, должна анализироваться:

- прежде всего в аспекте выявления и реализации возможностей совершенствования *системы организации деятельности и управления предприятием и составляющих её элементов*. Это не требует оглашения источников информации и самих сведений, нарушающих требования конфиденциальности;
- и только при наличии реальной управленческой необходимости — в аспекте изучения конкретных происшествий разного рода, о которых руководителю стало известно из бесед с информаторами или из материалов его «собственной канцелярии».

При этом вопросы совершенствования системы организации деятельности и управления предприятием относятся к четвёртой функции директората — разработке и поддержанию в актуальном состоянии долгосрочной стратегии развития предприятия. Это — миссия энтузиастов (см. раздел 8.2 — том 3) и юристов (см. раздел 8.4). Носители психотипов исполнитель и заместитель участвовать в этой работе не могут по причине психологически обусловленной неспособности ставить задачи самим себе и профилактировать ошибки

---

<sup>254</sup> В ходе решения этой задачи собираются исходные данные для выработки и коррекции стратегии развития предприятия.

вышестоящих руководителей. Но если они обладают необходимыми знаниями, то могут привлекаться к этой работе в качестве консультантов или исполнителей.

Разработкой стратегии кто-то должен руководить: если не сам руководитель предприятия, то кто-то из его доверенных лиц, обладающих полномочиями произвольного доступа ко всей информации предприятия<sup>255</sup>. Руководитель разработки стратегии по своему психотипу может быть единоначальником, но может быть и заместителем, работой которого руководят, осознавая тот факт, что он по своему психотипу — заместитель, а не единоначальник (это предполагает регулярный контроль его деятельности и постановку перед ним задач с объяснением путей и способов их решения, а также — и это обязательно — *обращение через его голову непосредственно к подчинённым ему разработчикам*, иначе носитель психотипа заместитель не сообщит своевременно о чём-то критически важном для успеха дела). Но в любом случае он должен быть организатором, координатором разработки, а не «главным автором», на которого работают «литературные негры», и не *цензором, берущим на себя миссию высшей инстанции, решающей, что есть истина, а что нет, что должно быть исключено или включено в стратегию по неким «идеологическим», «политкорректным», эгоистически-своекорыстным и иным мотивам*<sup>256</sup>.

---

Под терминами «организатор», «координатор» подразумевается:

- не то, что организатор даёт всем своим подчинённым указания о том, что и как они должны сделать и к какому сроку, контролирует ход работ и оценивает результаты (это функции руководителя работ);
- а то, что он создаёт условия (т.е. управляет матрицами возможностей), в которых разработчики по своей инициативе делают дело добротнo, во многом на основе самоорганизации своей деловой коммуникации при минимальной координирующей роли руководителя-единоначальника, раздающего указания и контролирующего их выполнение<sup>257</sup>.

Единоначальник обязан уметь быть прежде всего организатором, а также и руководителем<sup>258</sup>. При этом **функция организации первична по отношению к функции**

---

<sup>255</sup> Если произвольный доступ руководителя разработки стратегии разрешён не ко всей информации, то в стратегию могут вкрасться ошибки, обусловленные неинформированностью её разработчиков. Руководитель предприятия, если он идёт на ограничение доступа к некоторой информации руководителя разработки стратегии, должен учитывать этот факт и самостоятельно контролировать ход и результаты разработки, учитывая ту информацию, которую он счёл за благо скрыть от разработчиков стратегии развития предприятия. Потому всё же лучше, если руководителю разработки стратегии предоставлен доступ ко всей информации, которая ему необходима. Если руководство предприятия не считает возможным ему доверять, то надо найти другого руководителя разработки стратегии, который пользуется полным доверием, нежели получить на выходе заведомо неадекватную стратегию.

<sup>256</sup> Эту миссию принял на себя руководство фирмы «Кодак» в вопросе о перспективах цифровой фотографии, что и привело фирму к банкротству.

<sup>257</sup> Пример такого рода описан ранее в разделе 8.2 (том 3) — трансформация истребителя ЛаГГ-3 в Ла-5: С.А. Лавочкин на первом этапе этой НИОКР выступил именно в качестве такого организатора — создателя условий для работы инициативной группы, работавшей на основе самоорганизации, и только после того, как стало ясно, что поставленная задача может быть успешно решена, принял на себя миссию руководителя проекта, что обеспечило более высокие темпы работы.

Упомянутый ранее В.И. Першин, руководивший ЦНИИ им. академика А.Н. Крылова с 1940 по 1962 г., когда определял свою роль как «организатора науки», а не как учёного, тоже подразумевал, что его главная задача — создать условия, в которых *учёные — исследователи, разработчики проблем морского дела и кораблестроения* — смогут эффективно работать, опираясь на построенную под его руководством систему, а не преодолевая её пороки.

<sup>258</sup> С.Ю. Витте, описывая события времён царствования императора Александра III, показывает его как носителя функционального психотипа единоначальника. Поэтому воспоминания С.Ю. Витте полезно прочитать, отслеживая при этом тему осуществления единоначалия в выше изложенном понимании этого явления Александром III как руководителем, хотя в качестве реорганизатора государственного управления в России Александр III не состоялся в силу непонимания им проблем развития общества, что и стало одной из причин его ранней смерти и краха империи в 1917 г.



**руководства**, поскольку всякая коллективная деятельность более эффективно протекает на основе предварительной организации, позволяющей обеспечить как руководство деятельностью коллектива, так и деловую коммуникацию сотрудников на основе некоторой этики, порождающей самоорганизацию сотрудников на основе их инициатив, дополняющую организацию, задаваемую единоначальником.

Неизбежно, что в описанном выше режиме разработки стратегии развития предприятия в коллективе разработчиков будут возникать противоречия во мнениях по одним и тем же вопросам. Однако нормальный режим разработки стратегии предполагает, что все участники процесса понимают следующие положения и руководствуются ими в своей жизни и профессиональной деятельности, включая и разработку стратегии:

- Стратегия развития может быть только продуктом коллективной деятельности её разработчиков, и в этой деятельности может и должен быть порождён коллективный интеллект, превосходящий интеллектуальную мощь любого из участников по одиночке, и каждому надо вести себя так, чтобы этот коллективный интеллект возник и выразился в стратегии развития предприятия.
- Нравственно-этической основой для порождения такого рода коллективного интеллекта является отказ всех его потенциальных участников от притязаний:
  - на статус «я — главный, все остальные — подчинённые»;
  - на так называемые авторские права на истину, на её открытие.
- Освоение искусства диалектики в смысле, определённом в Отступлении от темы 8.5.1, позволяет выявить причины разногласий по одним и тем же вопросам:
  - разная информированность участников;
  - ошибки доступа к памяти (события забыты либо имеет место подмена памяти воображением событий прошлого, включающим в свои фантазии о прошлом и некоторые достоверные элементы памяти);
  - ошибки мировоззрения (дефективность «картины мира»);
  - неточности и ошибки словоупотребления, разное понимание одних и тех же языковых конструкций;
  - ошибки интеллектуальной деятельности (метафорически говоря, «дважды два — вовсе не четыре» либо не во всех случаях «четыре»).

Выявление причин разногласий при условии, что участники процесса понимают принципы, обеспечивающие работоспособность искусства диалектики и владеют хотя бы первичными навыками пользования им, позволяет на основе *исходных взаимно несовместимых мнений по одному и тому же вопросу* выработать некое новое мнение, свободное от пороков исходных мнений, понятное и приемлемое для всех.

- *Всё сказанное выше об источниках разногласий по одному и тому же вопросу и способе их преодоления в процессе разработки стратегии развития предприятия касается каждого из этапов построения полной функции управления предприятием на интервале времени, охватываемого стратегией.* Т.е. стратегия по каждому из её аспектов (совершенствование продукции, технологий, сервиса, кадровое обеспечение и т.п.) должна соотноситься с полной функцией управления и одной из составных частей стратегии может быть сетевая модель развития предприятия. Детальность проработки каждого из этапов и каждого из аспектов стратегии определяется конкретикой и возможностями прогнозистики.
- Только такой подход обеспечивает полноту и целостность стратегии в смысле охвата всех актуальных проблем и тем и взаимного соответствия друг другу её тематически различных фрагментов<sup>259</sup>.

---

<sup>259</sup> Иначе получится внутренне противоречивый оторванный от жизни текст типа книги «Морская мощь государства» (Москва: Воениздат. 1976, 1979 гг.), авторство которой приписывается С.Г. Горшкову (1910 — 1988), возглавлявшему ВМФ СССР с 1956 по 1985 г., хотя на него, если судить по содержанию книги и взаимной несогласованности различных фрагментов, явно работали «литературные негры» — узкие специалисты, по психотипу — исполнители. См. сноски 33 и 52 (раздел 5) в томе 1. Если бы написанием «Морской мощи →→→

Но выработанная таким путём стратегия может не соответствовать ранее сложившимся предубеждениям руководителя предприятия и его вождениям в отношении будущего. Чтобы этого не произошло, он лично должен соучаствовать в разработке стратегии на всех её этапах, и соответственно — обязан нести личностную культуру чувств, памяти, мышления и психической в целом деятельности, которая позволяет ему включиться в психологически обусловленный процесс разработки стратегии.

Кроме того, в условиях капитализма может возникнуть неприятие собственниками предприятия предложенной им стратегии развития, поскольку *их близорукий эгоизм и некомпетентность в деле, порождающие вождения несбыточного и вредоносного*, могут быть несовместимы с объективными возможностями развития предприятия, на которых строится стратегия при описанном выше подходе<sup>260</sup>. Это касается прежде всего тех случаев, когда собственники убеждены, что на первом месте в векторе целей управления предприятием должна стоять задача максимизации текущей прибыли<sup>261</sup>, а не задача удержания и расширения позиций предприятия на рынке и также не задача создания с нуля рынков новых видов продукции либо освоения рынков других видов продукции путём вхождения во многоотраслевой концерн<sup>262</sup> или порождения такого концерна вокруг своего предприятия или в кооперации с другими предприятиями (см. раздел 8.2 — том 3).

Таковы принципы пользования основным объёмом информации, поступающей через оргштатную структуру, из сети доверенных лиц руководителя и из его «собственной канцелярии», при постановке и решении описанных выше четырёх управленческих задач на предприятии и в процессе совершенствования системы организации деятельности и управления предприятием.

Однако в потоке сведений, поставляемых сетью информаторов и «собственной канцелярией», неизбежно будет присутствовать информация, касающаяся тех или иных

---

государства» руководил юродивый единоначальник, а не лицемер-заместитель, то она была бы содержательно иной и была бы опубликована не за авторством С.Г. Горшкова, а под его редакцией.

О том, что оценка С.Г. Горшкова как лицемера справедлива, см. О. Стрижак. «Секреты балтийского подплава»: [http://www.redov.ru/istorija/sekrety\\_baltiiskogo\\_podplava/p1.php](http://www.redov.ru/istorija/sekrety_baltiiskogo_podplava/p1.php); см. также приводимые О. Стрижаком выдержки из воспоминаний советского подводника Героя Советского Союза Ярослава Константиновича Иосселиани (1912 — 1978) «Огонь в Океане», в которых будущий главком описан в его курсантские годы как «старшина Сергей Горшков»: [https://vnmazurenko.blogspot.com/2012/04/blog-post\\_01.html](https://vnmazurenko.blogspot.com/2012/04/blog-post_01.html) — по тбилисскому изданию 1975 г. (в интернет-публикациях по тексту других изданий этот текст отсутствует: цензура — нельзя порицать главкома ВМФ СССР).

<sup>260</sup> Как уже сообщалось ранее в сноске 161 в разделе 8.5 в настоящем томе, высшее руководство одного из мировых лидеров по производству фото и киноплёнки «Кодак», узнав о перспективах развития цифровой фотографии и видеозаписи ещё в 1970-е гг., не пожелало разработать стратегию развития фирмы с учётом этого фактора, что и привело её к банкротству в 2012 г. Заказанная в 1980-е гг. руководством «Кодак» аналитическая работа была посвящена вопросу «как сохранить бизнес на производстве кино и фотоплёнки в условиях цифровизации?», а не тому, как стать мировым лидером в применении цифровых технологий в сфере фотографии, видео и аудиозаписей.

Судьба «Кодак» — один из примеров того, как некомпетентность и бездумная самонадеянность собственников и топ-менеджеров приводит к краху ранее успешно работавшее предприятие. Но при другом отношении собственников и высшего руководства к прогнозу «Кодак» вполне могла стать лидером цифровизации этой сферы и сохраниться в качестве одного из мировых монополистов.

Её судьба показывает, одна из важнейших компонент бизнес-аналитики — выявлять новые технологии, которые в перспективе «похоронят» те технологии, на рынке которых работает фирма, для того, чтобы своевременно выйти на рынки перспективных альтернативных технологий и занять на них приемлемое положение.

<sup>261</sup> Такая стратегия влечёт за собой «экономия» на инвестициях, что открывает возможности к краху предприятия. Но поскольку не все собственники умеют мыслить процессно, то «экономия» на инвестициях в будущее с целью максимизации текущей прибыли в настоящем, не воспринимается ими как угроза их же будущему.

<sup>262</sup> Вступление в концерн налагает определённые обязанности — следовать дисциплине участников концерна, что оправдано, поскольку участие в концерне даёт предприятию некий комплексный положительный эффект; но это может быть неприемлемо собственникам, чьё чувство собственной значимости не позволяет им подчиниться дисциплине, предлагаемой концерном, и это может повлечь в перспективе крах предприятия, которое в будущем сожмёт или поглотит тот или иной концерн, но уже на иных условиях.

сотрудников предприятия персонально. Она сама по себе в подавляющем большинстве случаев непосредственно не может быть употреблена для совершенствования системы организации работ и управления предприятием, поскольку характеризует не эту систему и не её элементы (подразделения, их взаимосвязи и свод должностных обязанностей сотрудников, корпоративную культуру предприятия), а кого-то из сотрудников персонально и его взаимоотношения с системой организации работ и управления предприятием и другими членами коллектива.

В больших по численности коллективах на основе такого рода персональной информации может проводиться некий анализ состояния коллектива с использованием методов математической статистики и теории вероятностей. Но и в этом случае неизбежно появление сведений, которые не укладываются ни в одну из статистик, основанных на той или иной типологии проблем<sup>263</sup>, связанных с персоналом.

Прежде всего это уведомления об ошибках и злоупотреблениях, совершаемых сотрудниками предприятия, — как руководителями, так и рядовыми работниками подразделений. Это в подавляющем большинстве случаев та информация, которая либо вообще не проходит по каналам информационного обмена, предусмотренным оргштатной структурой и сводом должностных обязанностей, либо проходит через них в искажённом виде<sup>264</sup>.

Вне зависимости от того, выступает информатор от своего имени, от имени какого-то другого сотрудника (бывает и такое), либо действует анонимно, эту информацию тоже необходимо анализировать и верифицировать, не нарушая изложенных ранее запретов на пользование ею, ведущих к утрате доверия руководителем у доверившихся ему людей и, как следствие, — к отторжению его системой неформальной коммуникацией людей в коллективе.

- Игнорирование такого рода информации может иметь очень тяжёлые последствия, если сведения достоверны, а ошибки и злоупотребления, о которых сообщают руководителю доверительно, анонимно или от имени какого-то третьего лица, не являются вымыслом и способны оказать тяжёлое или катастрофическое воздействие на информационно-алгоритмическую безопасность управления предприятием и его деятельностью<sup>265</sup>.
- Восприятие же в качестве достоверной информации, которая в действительности является ошибочной или заведомо ложной, выработка и принятие на её основе управленческих решений может привести не только к дискредитации руководителя, но может быть катастрофически губительной не только для него самого, но и для дела<sup>266</sup>.

---

<sup>263</sup> Характеристические статистики всегда должны быть связаны с типологиями соответствующих классов явлений, иначе их управленческая значимость может упасть до нуля.

<sup>264</sup> Искажения могут быть следствием:

- изъятия из сообщения одних фактов и раздувания значимости других;
- умышленной клеветы;
- ретрансляции сплетен, циркулирующих в коллективе, о достоверности которых сам ретранслятор сказать ничего не может;
- мнительности и сверхподозрительности информатора, т.е. ошибок его личностной культуры мировосприятия и осмысления происходящего, вследствие которых его личностная «аналитика» недостоверна;
- попыток манипулирования руководителем через выявленного его информатора со стороны отдельных лиц или же внутренних мафий на предприятии.

<sup>265</sup> Один из примеров такого рода был приведён ранее: неадекватная реакция Петра I на сообщение В.Л. Кочубея и Искры об измене гетмана Мазепы. Реакция Петра хотя и не имела катастрофических для государства последствий, но всё же оказала негативное воздействие на дальнейшее течение событий.

<sup>266</sup> Один из многочисленных в истории примеров такого рода — доверие императора Павла I графу фон дер Палену. Граф Пален сообщил Павлу, что против него организован заговор и что сам Пален — участник этого заговора, но он — якобы не изменник и не предатель, поскольку вступил в заговор для того, чтобы гарантированно профилактировать его, когда заговор окончательно вызреет. Павел доверился Палену, в результате чего был убит. А Пален, отстранённый по инициативе вдовы Павла от дел и доживавший свой век в своём имении в Курляндии (Курземе — в Латвии), до конца своих дней (он умер в 1926 г.) расценивал убийство Павла как подвиг.

Однако, вследствие убийства Павла вовлечённый Паленом в заговор цесаревич, ставший в результате успеха заговора императором Александром I, был деморализован на протяжении всего времени своего царствования. По этой причине он самоустранился от выработки и принятия ряда управленческих решений общегосударственной и

Поэтому такого рода сообщения об ошибках и злоупотреблениях сотрудников, которые могут быть как достоверными, так и ошибочными и заведомо лживыми, надо учиться верифицировать (в том числе и с помощью биолокационной рамки, а ещё лучше — без неё интуитивно) с целью профилирования последствий заведомой лжи и ошибок.

В связи задачей верификации сообщений, необходимо указать на то, что неуместные действия сотрудников, о которых сообщается, могут быть отнесены к одной из двух категорий в жизни каждого из них:

- единичные эпизоды, аналогов которым в поведении сотрудника не было в прошлом и которые в будущем могут:
  - либо повторяться случайным образом достаточно редко или недопустимо часто<sup>267</sup>,
  - либо не будут повторяться вообще<sup>268</sup>, хотя в будущем тот же сотрудник может совершать какие-то нарушения иного характера (в исторически сложившейся культуре всем людям свойственно ошибаться и нарушать какие-то установившиеся в обществе и на работе нормы);
- систематически характерные для сотрудника действия, которые повторяются им более или менее регулярно, так или иначе нанося ущерб делу.

Реакция на такого рода сообщения должна исходить из оценки реального и потенциального ущерба, который эти нарушения нанесли или могут нанести делу, если сообщения о них окажутся достоверными; а также — исходя из того, к какой из выше названных категорий эти

---

глобально-политической значимости. Как результат — на протяжении всего его царствования Россия в некоторых аспектах своей внешней и внутренней политики обслуживала глобальную политику Великобритании. Так же при попустительстве деморализованного Александра I вызрел и антироссийский заговор декабристов: более половины, проходивших по делу заговорщиков были масонами, т.е. объективно они не были патриотами России, поскольку в режиме зомби работали в России на интересы руководителей и хозяев этой транснациональной политической мафии.

Версия о том, что император Александр I покинул престол и доживал свой век под именем старца Фёдора Кузьмича, многое объясняет в нашей истории. При этом надо иметь в виду, что его уход с должности государя-императора был неумелым и едва не породил в России безвластия. Успех восстания 14 декабря 1825 г. не гарантировал успеха реформ, которые декабристы предполагали провести, тем более, что среди них не было единства мнений о характере реформ и будущем России, и эта неопределённость политической стратегии неизбежно вела к социальной катастрофе.

Если бы не решительность наследника престола, ставшего в результате подавления бунта императором Николаем I, то психодинамика российского общества породила бы очередную смуту — гражданскую войну, последствия которой могли бы быть даже более тяжёлыми, чем последствия революций 1917 г. и гражданской войны 1918 — 1921 гг. Выгодополучателями в той не состоявшейся смуте второй четверти XIX века были бы правящая «элита» Великобритании, руководители и хозяева масонства — глобальной политической мафии.

<sup>267</sup> Например, если сотрудник употребил алкоголь перед работой или на рабочем месте один раз, то есть основания предполагать, что это будет повторяться и в будущем, если не предпринять мер, соответствующих психологии этого конкретного сотрудника; будет повторяться в том числе и потому, что культура нашего общества такова, что в дальнейшем в выпивку, мешающую работе, им могут быть вовлечены и другие сотрудники.

<sup>268</sup> Например, если обычно спокойный сотрудник внезапно кому-то нахамил, то в подавляющем большинстве случаев это не характеризует его стиль поведения и отношение к людям, а является следствием эмоционального срыва (перехода психики к работе по первой схеме — рис. 8.5.1-1), возникшего вследствие какого-то редкого стечения обстоятельств или накопившейся к этому времени психологической усталости от неких обстоятельств (пример тому взрыв крайт-камеры на клипере «Пластун» кондуктором Савельевым). Но кроме того эмоциональный срыв во внутренне конфликтном коллективе — может быть результатом успешной провокации, цель которой — дискредитировать именно этого сотрудника или даже подвигнуть руководство к его увольнению либо его — к увольнению «по собственному желанию».

Поэтому, если обычно спокойный сотрудник эмоционально сорвался, то нет оснований ожидать, что в будущем он будет хамить другим людям систематически. А если его эмоциональный срыв был кем-то умышленно спровоцирован, то этих людей надо выявить, объяснить им, что они нарушили нормы корпоративной культуры и так делать не следует. Однако, угрозы в отношении их наказания в будущем при повторном нарушении ими норм корпоративной культуры неуместны, поскольку могут их подвигнуть именно к этому. Но если они всё же сделают что-то неуместное, то наказание со ссылкой на ранее сделанное предостережение должно быть таким, чтобы они впредь не вносили разлад в коллектив, скорее всего таким наказанием может стать их увольнение. В наиболее тяжёлых случаях провокатор-интриган должен быть уволен после первой же попытки реализации себя в качестве интригана-манипулятора.

нарушения относятся (единичные без тенденций к повторению, единичные с потенциалом повторения в будущем, систематические).

Если известно, что почти все или многие совершают аналогичные нарушения, но доклад поступил только в отношении нарушений, совершённых кем-то одним, то в подавляющем большинстве случаев за этим докладом стоит не забота о деле, а чьё-то желание свести счёты или провести какую-то интригу с вовлечением в неё руководителя. Т.е. если в этом случае принимать меры, то их следует принимать в отношении интриганов, а не в отношении того, о чьих действиях поступил доклад.

Пример такого рода управленчески правильной реакции на интриганство приводит академик А.Н. Крылов в своих воспоминаниях.

«Как-то раз на докладе передаёт мне Иван Константинович<sup>269</sup> анонимное письмо министру с его пометкой: «Просьба Морскому техническому комитету рассмотреть и доложить».

— Ваше превосходительство, вы это мне передаёте как официальный документ?

— Вы видите резолюцию министра?

— Слушаю, ваше превосходительство, будет исполнено, — и думаю про себя: «Ну, держись, Воеводский, больше мне анонимных писем присылать не будешь».

В письме значилось: «Ваше высокопревосходительство, обратите внимание на Морской технический комитет. Там служит младшим чиновником Николаев, он даже школы писарей не кончил, а ему командировки дают, потому что у начальства подлизательствует. Доброжелатель».

Николаев в комитете действительно служил, а командировки ему давались такие: отвезти 12-дюймовую пушку во Владивосток. Вручалось «предложение», по которому ему отводилось место в тормозной каюте<sup>270</sup>, по 45 коп. суточных и «разносная книжка», и ехал он 30 дней до Владивостока и 30 дней обратно с порожним транспортером. Такая же командировка в Севастополь. Видно, что «доброжелатель» позавидовал<sup>271</sup>.

Требую в свой кабинет старшего делопроизводителя Морского технического комитета статского советника Н.Т. Федотова.

— Будьте любезны, доставьте мне 1-й том Свода законов и тот, где говорится о безымянных письмах, кажется, 14-й.

— Свода законов у нас нет.

— Возьмите рядом, в Морской библиотеке.

---

<sup>269</sup> Речь идёт о будущем последнем морском министре Российской империи (с 1911 по 1917 г.) адмирале И.К. Григоровиче (1853 — 1930, умер в эмиграции во Франции).

В описываемый А.Н. Крыловым период времени И.К. Григорович занимал должность «товарища министра» (аналог заместителя министра), морским министром был адмирал С.А. Воеводский (1859 — 1937, умер во Франции в эмиграции), который упоминался в томе 2 в связи со скандалом, учинённым им в 1899 г., по поводу низкого качества постройки канонерской лодки «Храбрый», первым командиром которой он был.

Сам А.Н. Крылов во время описываемых им событий был исполняющим должность председателя Морского технического комитета, т.е. ещё не был утверждён в этой должности.

<sup>270</sup> Для перевозки крупногабаритных артиллерийских орудий и иных тяжёловесов используются специальные железнодорожные транспортёры. Транспортёры имеют специальную прочную грузовую платформу, способную выдержать груз, а передняя и задняя консоли грузовой платформы опираются на несколько многоосных колёсных тележек, что обеспечивает допустимую нагрузку на ось и прохождение стрелок и поворотов. Транспортёр в пути сопровождала обслуживавшая его бригада. Поскольку автоматические тормоза на всех вагонах стали обязательными на отечественных железных дорогах только в советский период, то некоторая часть вагонов в имперский период не имела тормозов вообще, а на некоторых стояли ручные тормоза. Поэтому в обязанности бригады, сопровождавшей в пути транспортёр, не имеющий автоматических тормозов, входило ручную подтормаживать транспортёр и отпускать ручные тормоза по соответствующим сигналам машиниста паровоза, который вёл поезд. Привод тормозов выводился на специальную площадку или в тормозную будку, установленную на транспортёре. Транспортёр на маршруте мог сопровождаться вагоном с обслуживающим персоналом и охраной.

<sup>271</sup> Повод для зависти был следующим. Суточные начислялись дополнительно к должностному окладу и за 60 дней пути в оба конца составляли 27 рублей, что было весомой добавкой к окладу низкооплачиваемых служащих МТК (см. сноску 160 в разделе 8.5 в настоящем томе). Ещё несколько рублей могло набегать за счёт простоя транспортёра в месте назначения в ожидании разгрузки, самой разгрузки и в ожидании обратного поезда.

— Ведь Свод законов 17 томов, очень трудно будет разыскать нужную статью о безымянных письмах.

— Николай Тихонович, вы ошибаетесь, разыскание нужной статьи делается почти моментально по алфавитному указателю к Своду законов.

Возвращается, примерно, через 30 мин, подает 1-й том.

— Где же алфавитный указатель? — В Морской библиотеке его нет.

— Взгляните в окно, на углу Невского и Адмиралтейской площади видите магазин Чавчавадзе; в нём торгуют офицерскими вещами, а также собраниями и оттисками приказов, положений, узаконений; пошлите купить указатель, он стоит всего три рубля.

Через несколько минут указатель был у меня на столе.

В томе 1-м я отметил следующую статью (кажется, 61): «Министры по жалобам и прошениям, им подаваемым или из департаментов поступающим, учиняют скорое и справедливое решение, наблюдая, однако, чтобы не умалить власти мест низших и не вчинять дел пустых и внимания не заслуживающих, а от единой токмо кляузы проистекающих».

В томе 14-м я нашёл такую статью: «Ежели кто получит безымянное письмо или пасквиль, то, не распространяя оно, или уничтожает, или же отсылает в местную полицию для сыскания сочинителя, а буде таковой найден не будет, то объявляется за бесчестного, пасквиль же предаётся сожжению через палача». (Здесь эти статьи цитированы по памяти.)

Зову Федотова:

— Николай Тихонович, составьте мне заверенную выписку отмеченных мною статей. В левом нижнем углу, как по канцелярским правилам полагается, напечатаете: «Морскому министру». От меня заготовьте по форме следующий доклад на бланке председателя Морского технического комитета:

«Морскому министру

Во исполнение резолюции Вашего высокопревосходительства на возвращаемом при сём анонимном письме прилагаю выписки из Свода законов т. 1 и т. 14.

Из последней из сих выписок Ваше превосходительство изволите усмотреть, что указанное безымянное письмо надлежало направить не мне, исполняющему должность председателя Морского технического комитета, а в Санкт-петербургскую полицию для сожжения через палача.

На основании же первой выписки в Морском техническом комитете никакого расследования, ни дела по сему поводу не возбуждено.

И.д. председателя А. Крылов».

(Написано на бланке: «М.М., Морской технический комитет, И.д. Председателя»).

Федотов, прочитав статьи закона и мой доклад, прямо обомлел:

— Как можно нечто подобное писать морскому министру!

— Ничего, пусть знает закон и исполняет его; поверьте, даже не заикнётся, а проглотит целиком.

При очередном докладе вручаю всё Ивану Константиновичу:

— Ваше превосходительство, я утруждаю вас этою пакостью, ибо вы мне вручили сей «официальный документ», — тем же порядком возвращаю его министру.

— Едва ли министр останется доволен вашей справкой; думаю, что с тех пор (1808 г.) как в России учреждены министерства, ни один министр подобной справки не получал.

На этом дело было кончено; лишь изредка кто-нибудь из моих товарищей спрашивал:

— Правда ли, что ты по поводу анонимного доноса написал морскому министру, чтобы с такими делами он обращался не к тебе, а к Санкт-Петербургскому палачу?»<sup>272</sup>

Это был пример адекватной управленчески грамотной реакции исполнявшего должность председателя МТК А.Н. Крылова на кляузу, в основе которой, однако, лежал достоверный факт, возведённый «доброжелателем» в ранг злоупотребления. Но это же — пример управленчески неграмотной и этически порочной реакции морского министра С.А. Воеводского на кляузу: жалоба «спущена» по иерархии управленческих структур морского министерства вниз — тем, на чьи действия жалуется «доброжелатель».

Но и это ещё не всё. Поведение С.А. Воеводского в этом эпизоде представляет интерес ещё в одном аспекте. Так сложилось, что карьера С.А. Воеводского протекала в мирное время. Он не был участником каких бы то ни было боевых действий, включая и русско-японскую войну. Последняя его корабельная должность, пришедшаяся на время русско-японской войны, — в 1904 — 1906 гг. он — командир безнадёжно устаревшего крейсера «Герцог Эдинбургский»<sup>273</sup>. После него С.А. Воеводский командовал отрядом учебных судов Морского корпуса, а потом стал начальником Николаевской военно-морской академии и директором Морского корпуса. Какие-либо теоретические работы по вопросам стратегии и тактики флота, влияния научно-технического прогресса на флот и развитие классов кораблей, на их вооружение и оборудование, на тактику и стратегию, на кораблестроение и систему базирования и снабжения, написанные С.А. Воеводским или при его деятельном участии, — неизвестны. Тем не менее, в 1908 г. он стал «товарищем морского министра», а с 1909 г. по 1911 г. был морским министром, после чего стал членом Государственного совета.

Т.е. послужной список С.А. Воеводского показывает, что к моменту его назначения на должность товарища морского министра за ним не было ни личного опыта участия в боевых действиях, ни теоретических наработок, на основе которых он мог бы успешно поставить и решить задачу возрождения и совершенствования корабельного состава, вооружений флота и берегового флотского хозяйства после русско-японской войны, и он подтвердил это несоответствие актуальным задачам развития флота своим правлением морским министерством. Время его правления морским министерством — потерянное время, никаких полезных преобразований сделано не было. Этот результат его деятельности можно было предвидеть и не назначать его на эту должность, но вопреки отсутствию потенциала для работы на этой должности С.А. Воеводский стал сначала товарищем министра, а потом морским министром<sup>274</sup>. Так же напомним, что С.А. Воеводский в 1899 г. лично докладывал Николаю II, когда тот был в Копенгагене, о безобразно низком качестве постройки канонерской лодки «Храбрый» (см. гл. 6 — том 2). Возможно, что Николай II назначил его сначала товарищем морского министра, а потом министром, поскольку надеялся, что С.А. Воеводский, зная безобразное состояние военного кораблестроения как системы, предпримет эффективные меры к её кардинальному переустройству и совершенствованию. Но С.А. Воеводский с этой задачей не только не справился, но даже не пытался её решить.

В тех исторических условиях было бы полезнее для решения задачи возрождения флота назначить морским министром кого-нибудь из тех, кто прошёл русско-японскую войну на кораблях и осмыслил её трагический опыт, выразив его в текстах военно-теоретических работ<sup>275</sup>.

---

<sup>272</sup> А.Н. Крылов. Воспоминания и очерки. — Назначение меня главным инспектором кораблестроения. Назначение меня и.д. председателя Морского технического комитета. Деятельность в этих должностях.

<sup>273</sup> Вступил в строй в 1877 г., и в то время, когда им командовал С.А. Воеводский, входил в состав учебного отряда.

<sup>274</sup> Также отметим, что С.А. Воеводский, как и многие деятели имперской эпохи — потомственный адмирал: его отец Аркадий Васильевич Воеводский (1813 — 1879) — сын старшей сестры адмирала П.С. Нахимова, тоже дослужился до звания адмирала. Т.е. он как морской министр — продукт кадровой политики, характерной для родоплеменного строя.

<sup>275</sup> Этого не произошло возможно потому, что адмиралы — участники русско-японской войны — погибли в боях (С.О. Макаров, В.К. Витгефт — командовавшие эскадрой в Порт-Артуре, М.П. Молас — начальник штаба С.О. Макарова, погиб вместе с ним) либо не проявили себя в качестве флотоводцев-победителей, организаторов



Реакция С.А. Воеводского на приведённый выше донос «доброжелателя» — показательный пример того, как управленец одним своим решением может сказать о себе больше, нежели всё его личное дело, хранящее множество аттестаций начальников за долгие годы его службы.

Своей реакцией на донос «доброжелателя» о «непорядках» в Морском техническом комитете С.А. Воеводский показал, что:

- по психотипу он — не единоначальник, а заместитель, причём плохой заместитель, если даже не исполнитель, которым вертят подчинённые, — и это главное в его саморазоблачении;
- он не имеет представления о флоте и флотском береговом хозяйстве в целом, по какой причине за сообщаемыми «доброжелателем» фактами не увидел интриг и кляузничества и придал официальный ход пустой кляузе, потребовав доклада по существу от подчинённых профессионалов, которым и без того было чем заняться;
- вследствие своей некомпетентности и неспособности к осуществлению единоначалия он нарвался на оскорбительный (хотя и безупречный как по сути, так и в канцелярски-юридическом аспекте) ответ своего подчинённого — А.Н. Крылова, высокого профессионала с широчайшим кругозором, на помощь которого мог бы опираться с большой пользой для дела, если бы был по психотипу единоначальником;
- получив этот ответ, С.А. Воеводский вынужден был «утереться», поскольку верноподанных бюрократов, таких как он, в империи было избыточно много, а профессионалов — единоначальников по психотипу, способных видеть проблемы, ставить и решать задачи (тем более, профессионалов такого уровня, какими были А.Н. Крылов, И.Г. Бубнов, В.П. Костенко) в оказавшемся под его властью морском ведомстве было по пальцам пересчитать, вследствие чего он не мог начать травлю А.Н. Крылова, даже если бы этого ему захотелось.

Так в казалось бы мало что значащем для флота эпизоде с анонимкой С.А. Воеводский дискредитировал и себя как морского министра, и царя, который назначил его на эту

---

флота и военных теоретиков (О.В. Старк, К.П. Иессен, П.А. Безобразов), либо были сделаны «козлами отпущения», на которых списали всю полноту ответственности за поражение флота (З.П. Рожественский, Н.И. Небогатов). Кроме того, К.П. Иессен в начале русско-японской войны сдуру посадил на камни крейсер «Богатырь», вследствие чего этот корабль простоял в ремонте всю войну.

А ставить на пост морского министра кого-либо из прошедших войну командиров кораблей сочли недопустимым, поскольку в этом случае нарушился бы традиционный уклад прохождения службы, и многие старшие по выслуге лет капитаны 1 ранга и адмиралы посчитали бы себя обиженными; ещё больше обид у адмиралов и прочих строевиков было бы, если бы на пост министра поставили инженера-кораблестроителя.

Хотя возможно, что и это не причины, поскольку кадровая политика царствования Николая II полна загадок, вызывающих недоумение. Одно из возможных объяснений назначения С.А. Воеводского на должность морского министра — он был фотогеничен и «обходителен» вне делового общения.

Его «обходительность» косвенно подтверждается тем обстоятельством, что трое его сыновей (всего их было четверо) служили в одном из наиболее престижных лейб-гвардии Кавалергардском полку, в котором в мирное время продвигаться по карьерной лестнице на основе навыка «обходительности» и связей при императорском дворе было проще, нежели, делая какое-то реальное дело на службе в армии, на флоте, в спецслужбах империи, тем более если конфликтовать при этом с вышестоящим начальством в интересах пользы дела, когда начальство этой пользы не понимает либо «прогибается» под ещё более высокое начальство.

В связи с некой «обходительностью» С.А. Воеводского следует вспомнить и инициированный им скандал, связанный с качеством постройки канонерской лодки «Храбрый» (1899 г.), первым командиром которой он был, и вовлечением им в этот скандал императора Николая II. Однако, став сначала товарищем морского министра, а потом и морским министром и обретя полномочия, позволяющие многое сделать для реорганизации флота, флотского берегового хозяйства и военного кораблестроения как систем, С.А. Воеводский не предпринял никаких системообразующих мер к тому, чтобы отечественное военное кораблестроение и флот стали лучше, хотя среди офицеров флота, прошедших русско-японскую войну, было достаточно творческих людей, которые были способны принять участие в разработке и осуществлении программы возрождения флота, на которых он мог бы опереться, обретя полномочия морского министра (См. публикацию: «Семнадцатый Морской министр Императорского флота России вице-адмирал Воеводский Степан Аркадьевич»: [https://rgavmf.ru/sites/default/files/lib/siry\\_voievodskiy.pdf](https://rgavmf.ru/sites/default/files/lib/siry_voievodskiy.pdf)).

Т.е. С.А. Воеводский был пустышкой на должности морского министра, и в описанном А.Н. Крыловым эпизоде с анонимным письмом эта пустота и несоответствие занимаемой должности только выразились...

должность, поскольку ответ А.Н. Крылова на его официальный запрос не остался тайной между ними. Но кроме этого было множество других дел и решений, которыми С.А. Воеводский сам уничтожал свой авторитет, т.е. уважение и доверие к себе подчинённых. Но те годы (с 1908 по 1911), когда он «замещал» своим телом должности товарища морского министра, а потом — морского министра, были безвозвратно потеряны для дела возрождения и преобразования флота, флотского берегового хозяйства и военного кораблестроения<sup>276</sup>.

Рассмотрев этот пример, вернёмся к вопросу о целесообразном способе реакции на сообщения об ошибках и злоупотреблениях сотрудников, поступающих из сети информаторов и из «собственной канцелярии» руководителя.

Если нарушение носит единичный характер и не представляет особой опасности, то сообщение о нём можно проигнорировать, т.е. можно не предпринимать никаких мер в отношении совершившего его сотрудника, даже если сообщаемое — правда. Но при этом вне зависимости от достоверности сообщения необходимо проанализировать системно-организационные факторы, которые могут сделать возможным такого рода нарушения, и подумать о том, как можно изменить эти системные факторы так, чтобы в будущем возможности такого рода нарушений оказались закрыты или чтобы система организации и управления не поддерживала тенденции к повторению такого рода нарушений.

Систематические для какого-то сотрудника (или группы сотрудников) нарушения характеризуются тем, что они повторяются. И их повторяемость открывает возможности к их повторному выявлению, что позволяет не нарушать требования обеспечения конфиденциальности в отношении сообщившего о них сотрудника. Кроме того многое можно проверить через других доверенных лиц и в ходе общения с членами коллектива на темы, даже не затрагивающие суть нарушения, о котором поступили сведения, т.е. многое можно проверить косвенно или опосредованно, хотя могут быть и аналогичные по сути сообщения от других лиц; кроме того, многие нарушения оставляют следы, в том числе и персонифицированные, по которым тоже можно судить, было ли нарушение в действительности либо имело место быть что-то другое, а донос является ложным.

Пример управленчески грамотной и этически корректной проверки сведений такого рода приводит С.Ю. Витте в своих воспоминаниях. Он сообщает о таком эпизоде из времён царствования Александра III.

«Когда я был министром путей сообщения, — незадолго до того времени, когда я был назначен министром финансов, — как-то раз Император Александр III, передавая мне нечто в роде брошюры или докладной записки (это было как раз тогда, когда Император Александр III только что вернулся из Дании, следовательно, вероятно, в сентябре или октябре 1892 г.), говорит: Пожалуйста, прочтите эту записку и скажите мне Ваше мнение по этому предмету. Когда я,

---

<sup>276</sup> В частности, в протоколах допроса А.В. Колчака 21 января 1920 г. Иркутской ГубЧК есть такой текст.

**«Колчак.**

Несмотря на то, что с весны до начала войны шла подготовка Флота к войне, благодаря деятельности Воеводского мы к войне не были готовы в смысле выполнения намеченной программы. Эта программа, начиная с судостроительной, с которой было связано всё остальное, была задержана Воеводским на два года. Что касается других причин задержки в выполнении этой программы, то и помимо людей таких причин было много. Причиной этого была прежде всего сама организация морского министерства и главным образом его технических отделов, с их страшной канцелярщиной и волокитой в сношениях с заводами, с утверждением чертежей, с разрешением всевозможных вопросов, связанных с судостроением. Все это страшно отражалось на деле. Таким образом, одной из причин являлся также бюрократизм, бывший в этих учреждениях. Это было ужасное место, с которым генеральный штаб пытался вести борьбу, но тщетно.

**Алексеевский.**

Помимо этих обстоятельств, лежащих в излишне бюрократическом характере учреждений морского ведомства, и помимо этой деятельности Воеводского, не было ли и намеренного задерживания выполнения этой программы?

**Колчак.**

Конечно, такие разговоры были, но фактически это трудно было доказать. В морской среде это казалось подозрительным, об этом говорили, но фактически доказать это было невозможно» (Взгляд изнутри. Колчак об армии и флоте в царской России: <https://zen.yandex.ru/media/vestnikistorii/vzgliad-iznutri-kolchak-ob-armii-i-flote-v-carskoi-rossii-5d7a0e6423bf4800ad6a7927>).

вернувшись из Гатчины, прочёл эту записку, то увидел, что это записка Циона<sup>277</sup>, который вообще критически относился к деятельности Вышнеградского<sup>278</sup>, а в частности обвинял его в том, что он взял взятку от Ротшильдов в 500.000 франков при заключении в Париже займа.

В следующий доклад, я сказал Государю Императору, что я прочёл записку Циона и нахожу вообще нападки Циона неправильными и необоснованными, а также, в частности, и указание его, что Вышнеградский взял от Ротшильдов взятку, по поводу последнего займа в 500 т. франков. — Я сказал, что, хотя, по-видимому, Цион приводит несомненные доказательства, именно несомненную копию из книг Ротшильда, в коих значится, что 500.000 франков дано министру финансов Вышнеградскому, тем не менее, я все-таки этому не верю. Судя по видимости — доказательство несомненное, но я убежден, что здесь есть какое-то недоразумение.

Государь мне сказал, что он обратил внимание на это дело только именно в виду представления Ционом такого документа, который, по-видимому, является неоспоримым доказательством того, что Вышнеградским была взята взятка в 500.000 франков.

На это я всё таки сказал Государю, — что, действительно, документ это несомненно доказывает и в подлинности документа сомневаться нельзя, но, несмотря на это, я всё-таки глубоко убеждён в том, что это неправильно, неверно, что Вышнеградский взятки не брал.

Государь спросил меня: почему я так думаю. Я доложил Государю следующее: деятельность Вышнеградского я очень хорошо знаю: не сомневаюсь, что когда Вышнеградский занимался частными делами и был в частных обществах, был чуть ли не поверенным Блиоха<sup>279</sup> и других

---

<sup>277</sup> «Википедия» сообщает о нём следующее: «Илья Фаддеевич Цион, известный также под именем Elie de Cyon (13 марта 1842, Тельши, Ковенская губерния, Российская империя — 4 ноября 1912, Париж, Франция) — русский и французский физиолог, доктор медицинских наук, профессор, агент Министерства финансов России во Франции, международный авантюрист и финансовый махинатор, российский и французский журналист, публицист, автор полемических политических и экономических сочинений, еврей, один из предполагаемых фабрикаторов «Протоколов сионских мудрецов» (...) В 1856 г. принял христианство».

Но судя по описываемому С.Ю. Витте эпизоду, И.Ф. Цион в России тоже был чьим-то агентом, поскольку «международные авантюристы» редко когда бывают бесхозными одиночками типа Остапа Бендера.

<sup>278</sup> А.И. Вышнеградский (1831 — 1895) — министр финансов Российской империи в 1887 — 1892 гг. Покинул эту должность вследствие перенесённого инсульта, сохранив доверие к себе Александра III.

<sup>279</sup> «Википедия» о нём сообщает следующее. Иван Станиславович Блиох (1836 — 1901). Один из железнодорожных магнатов Российской империи, крупный банкир, общественно-политический деятель, международник, меценат, по происхождению — еврей, но принял кальвинизм. В 1883 г. был возведён в дворянское достоинство. Кроме того, он состоялся в качестве военного теоретика, предсказав характер и последствия будущих войн. В 1898 году вышла его книга: «Будущая война и её экономические последствия» (шеститомник). «В ней он пришёл к следующим выводам:

- Новая военная техника (бездымный порох, скорострельные винтовки, пулемёты) приведёт к снижению важности штыковых и кавалерийских атак. Война будет позиционной, с большим преимуществом обороняющихся перед наступающими. Возникнут протяженные фронты.
- Из-за своего позиционного характера война затянется на годы и станет войной на истощение, приводящей к большому напряжению промышленности и финансов воюющих стран. Из-за этого возрастёт вероятность возникновения голода, эпидемий и революций».

Но как показала история, Николай II и правящая верхушка России, включая генералитет, похоже, черпали свои мнения о характере будущих войн и подготовке страны к победе в них из каких-то других источников, а с этой книгой, если и были знакомы, то отнеслись к ней бездумно...

Тем не менее «Википедия» сообщает:

«Существуют обоснованные сомнения в том, что Блиох сам написал несколько огромных многотомных научных работ. В мемуарах Сергея Витте говорится следующее:

«Все его ученые труды писались не им, а писались различными писателями и специалистами за деньги, которые он им платил. Сам же Блиох только составлял, и то с помощью своих сотрудников, программу трудов, которые он предполагал издавать...»

В биографической статье о Блиохе в военной энциклопедии Сытина, говорится, что в написании его книги о войне участвовали офицеры всех крупных европейских армий, в том числе офицеры русского генерального штаба».

Т.е. в переводе на управленческий язык история его книги «Будущая война и её экономические последствия» и других книг, вышедших за его авторством, означает, что И.С. Блиох состоялся не только как бизнесмен и общественно-политический деятель, но наряду с этим был эффективным организатором научных исследований.

→→→

различных дельцов, то он делал многие некорректные вещи, т.е., конечно, не такие, которые были бы воспрещаемы законом, но такие, которые человек в его положении — он был тайным советником, профессором и т. д. — вообще, человек, себя более или менее уважающий, не должен был бы делать. Таким образом, Вышнеградский, служа в частных обществах, нажил себе довольно большое состояние.

Но с тех пор, как он сделался министром финансов, — я знаю всю его деятельность в качестве министра финансов. Министр финансов у нас в России обставлен так, что делать злоупотребления он не может. Всякий министр финансов находится как бы под стеклянным колпаком, вследствие чего все его сотрудники видят каждый его шаг, каждое его действие.

Делать какие-нибудь злоупотребления в том смысле, чтобы брать какие-нибудь деньги от кого бы то ни было под каким бы то ни было видом министр финансов не может, ибо он не может взять деньги так, чтобы некоторые — несколько других человек — этого не знали, а достаточно, чтобы об этом знало несколько человек, чтобы это сию же минуту сделалось общеизвестным. (Это касается в особенности министра финансов, так как у каждого министра финансов несомненно есть много друзей, но есть много и врагов!).

Поэтому я считаю, что вообще делать какие-нибудь злоупотребления министр финансов не может, а, в частности, это я могу в особенности подтвердить относительно Вышнеградского, потому что почти всё время, когда он был министром финансов, я служил с ним в качестве директора департамента и был ближайшим его сотрудником; поэтому я отлично знаю, что если бы даже Вышнеградский и мог делать злоупотребления, если бы ему в этом отношении не препятствовали нравственные основания, то он настолько умный человек, что никогда бы их на этом посту не делал. Он бы не делал злоупотреблений именно потому, что он несомненно умный человек<sup>280</sup>.

Государь мне сказал:

— Я вам очень благодарен за высказанное вами мнение, Я вам верю, поэтому пожалуйста возьмите все эти бумаги, которые Я вам передал, и оставьте всё это у себя.

Я так и сделал. Оставил эти бумаги у себя, а потом, когда я покидал министерство финансов, то их уничтожил.

(...)

Как только я сделался министром финансов<sup>281</sup>, то сейчас же решил выяснить историю с запиской Циона, о которой я говорил ранее, при которой был приложен документ, неопровержимо доказывающий, что Ротшильд дал как бы взятку моему предместнику Ивану Алексеевичу Вышнеградскому в 500.000 франков.

---

То, что он публиковал их результаты как свои персональные научные достижения, — это уже другая тема, в конце концов, уже давно в большинстве государств собственниками патентов и ноу-хау юридически являются фирмы (юридические лица), а не разработчики персонально (физические лица), но либеральные правозащитники молчат вместо того, чтобы встать на защиту прав «негров», которых работодатель лишил прав на созданную ими интеллектуальную собственность.

Но то, что общественное развитие и научно-технический прогресс требуют, чтобы в обществе выростали и находили применение своим талантам и навыкам «организаторы науки» — это неоспоримое требование с середины XIX века по наши дни. Однако С.Ю. Витте, порицая И.С. Блюха за найм «литературных негров», *роли организаторов науки и НИОКР в деле развития страны* не понимал и государственной альтернативы такого рода деятельности И.С. Блюха не выработал, хотя, будучи в ранге министра финансов, а позднее — председателя Комитета министров, обладал достаточными для этого полномочиями, а в период работы с Александром III — и благорасположенностью, и доверием главы государства.

Вообще роль организаторов науки и прочих безальтернативно коллективно-творческих сфер деятельности — в России не понята до сих пор ни обществом, ни политиками (исключения типа И.В. Сталина, Л.П. Берии, С.П. Королёва, В.И. Першина — редки).

<sup>280</sup> В данном случае следует обратить внимание на то, что С.Ю. Витте рассуждает об уме А.И. Вышнеградского, но не пишет коротко и прямо: он честен, он не вор, на него можно положиться.

<sup>281</sup> Эту должность С.Ю. Витте занимал с конца августа 1892 г. по 1903 г., когда возглавил Комитет министров (аналог правительства в понимании нашего времени).

Так как я узнал из кредитной канцелярии, что всё это дело в Петербурге вёл международный банк, т.е. директор международного банка — Ласкин и, главным образом, его сотрудник Ротштейн, который впоследствии сделался директором международного банка, то я призвал к себе Ротштейна и сказал ему, чтобы он передал мне подробно всю историю, как велись переговоры по поводу этого займа.

Ротштейн рассказал мне следующее: после того как была совершена первая займовая операция с Госкье, Вышнеградский увидел, что группа Госкье в сущности очень слабая и сделать с нею большую операцию нельзя. Поэтому он вошёл в сношения с Ротшильдом.

Ротшильд начал вести переговоры, прислал сюда поверенного; другие парижские банкиры, которых Ротшильд взял в свою группу, точно также прислали своих представителей. Переговоры велись с Вышнеградским. Когда более или менее пришли к соглашению относительно условий займа, и шёл уже вопрос о том, какие банкиры и банкирские дома примут участие в этом деле, то Вышнеградский сказал, что он желал бы, чтобы в этой операции также приняла участие и та группа Госкье, с которой он сделал первую операцию. Ставил он это условие потому, что делая первую операцию с Госкье, Вышнеградский как бы обещал ему, что и в дальнейших операциях он будет участвовать. Хотя это обещание было словесное, но в банкирских делах между серьёзными банкирами слово — это всё равно, что документ.

Когда я был министром финансов, то мне приходилось совершать государственные и финансовые дела на сотни миллионов рублей прямо на слово и в течение всего моего пребывания министром (а я был министром около 11 лет) я совершал такие дела — на миллиарды и миллиарды — и в моей практике никогда не было случая, чтобы банкиры отступали от своего слова, точно так же, как и мне никогда не случалось отступить в чём бы то ни было от моего слова, как министра финансов.

Поэтому довольно естественно, что раз Вышнеградский, хотя и не обязался формально перед Госкье, что в дальнейших операциях его группа будет участвовать, но всё таки словесно обещал, что она будет участвовать, то, очевидно, своё слово ему хотелось исполнить. Поэтому он и выразил это свое желание.

Далее Ротштейн рассказал мне, что он снёсся с Парижем, и Ротшильд ему ответил, что он при всём своём желании быть приятным министру финансов сделать этого не может, так как группа Госкье совершенно от него далека; он с нею никогда никаких дел не имел, не имеет и не желал бы иметь, а потому он на это изъявить своего согласия не может. Этот ответ Ротшильда, данный им в самой категорической форме, Ротштейн передал Вышнеградскому. Вышнеградский очень об этом сожалел, но продолжал вести переговоры.

Когда переговоры пришли уже к концу, то Ротштейн говорил мне, что Вышнеградский позвал к себе Ласкина и Ротштейна и вдруг им говорит: — Ну вот мы с вами кончили дело и, так как теперь остаётся мне сказать последнее слово, то я хотел бы вам передать следующее: эта операция, конечно, будет очень выгодна для банкиров, и я считаю, что консорциум, который будет делать заем, должен был бы мне уплатить комиссию в 500.000 франков.

Ротштейн говорил, что это заявление произвело на него самое удручающее впечатление, потому что тогда он только что приехал из заграницы в Россию, где он столько раз слышал о взяточничестве, которое существует в России, хотел этому не верить и вдруг — его разочарование: министр финансов и тот просит за операцию взятку!

Тогда, продолжал Ротштейн, — мы скрепя сердце телеграфировали Ротшильду. Ротшильд согласился, да он и не мог не согласиться, и поставил 500.000 франков на счёт русскому министру финансов.

Вот, на другой день — рассказывал Ротштейн — мы пришли к Вышнеградскому и сказали ему, что Ротшильд согласен и перевёл 500 тыс. франков. Тогда Вышнеградский начал тереть себе руки и, — вы знаете Вышнеградского, — говорит мне Ротштейн — с такой насмешливой улыбкой говорит нам: ну теперь, пожалуйста, возьмите эти 500 тыс. франков и распределите их между группой Госкье пропорционально участию членов этой группы в первом моем займе, так как Ротшильд отказал им в участии в этом займе, а, следовательно, лишил их коммиссионной выгоды,

которую они при займе получили бы. Но я, — сказал Вышнеградский, — в отношении их более или менее обязался, что они будут участвовать в займе, а поэтому, — говорит, я теперь считал бы справедливым, чтобы Ротшильд и другие участники займа заплатили 500.000 франков этой группе. А так как прямо эти деньги группе Госкье не дали бы, то я и просил дать эти деньги мне.

Я тогда очень удивился этому приему и говорю Ротштейну:

— Скажите, пожалуйста, вы можете доказать, что действительно эти 500 тыс. франков получил Вышнеградский, а их роздали группе Госкье?

На это Ротштейн ответил мне:

— Я не только могу доказать, но даже могу представить все расписки этой группы о том, что она получила эти 500 тыс. франков.

И, действительно, через несколько дней он представил мне все эти документы.

Все эти расписки, принесенные мне Ротштейном, я представил Государю, который, с одной стороны, был очень доволен, что выяснилось, что министр его человек корректный; но с другой стороны, сделал совершенно правильное замечание, что тот приём, который употребил Вышнеградский — приём все-таки крайне неудобный, с чем, конечно, я вполне согласился.

Но приём этот именно был свойствен характеру Вышнеградского и был привит к нему его прежней деятельностью, когда он имел различные дела с различными банкирами, в различных обществах, — дела которых не были всегда вполне корректными. Но все это происходило тогда, когда он еще не был министром финансов, а весь этот приём (употребленный Вышнеградским в отношении группы Госкье) и является отрывком тех приёмов, которые вообще там были приняты и которые Вышнеградский практиковал сам в прежней своей деятельности»<sup>282</sup>.

В последних двух абзацах С.Ю. Витте неправ в оценке деятельности А.И. Вышнеградского. А.И. Вышнеградский действовал именно так в отношении группы Госкье и Ротшильдов не потому, что ему что-то было привито в характер его прошлой деятельностью в частном бизнесе, а потому, что он как государственный служащий работал с международным банковским бизнесом. В нём, как и во многих других отраслях бизнеса, сложилась определённая культура взаимодействия субъектов друг с другом. Эта субкультура обязывала в случаях, когда возможности и намерения сторон изменялись, и кто-то мог потерпеть убытки или утратить выгоду вследствие изменения намерений или возможностей своего делового партнёра, выплатить этой стороне «отступные», не доводя дело до огласки и разбирательства в судах<sup>283</sup>. Это позволяло сохранить приемлемые взаимоотношения на будущее и упрочить свою деловую репутацию во мнении прочих участников соответствующего делового сообщества.

<sup>282</sup> Витте С.Ю. Воспоминания. Том 1. Гл. 14.

<sup>283</sup> О том, как эта субкультура работала в России задолго до описываемых С.Ю. Витте событий, см.: А. де Кюстин. «Россия в 1939 году». — Письмо тридцать четвёртое. (Одна из интернет-публикаций: <http://www.golubinski.ru/history/custine39.html>). Он сообщает, что в то время в России были в ходу два средства платежа — серебряные монеты разного достоинства и ассигнации. Причём ассигнации были главным средством платежа, а серебряные монеты — вспомогательным, вследствие чего курс серебра «плавал» по отношению к ассигнациям, покупательная способность которых в преискуранте империи была базовой.

Однако Николай I издал манифест, который переворачивал эту систему, в результате чего серебро становилось главным средством платежа, а курс ассигнаций устанавливался по отношению к серебру. Этот манифест был опубликован накануне открытия очередной Нижегородской ярмарки и грозил банкротством многим купцам вследствие того, что сделки, которые должны были быть окончательно утверждены на этой ярмарке, были уже заранее оговорены, исходя из покупательной способности ассигнаций, которая имела место до оглашения манифеста и введения в действие нового курса обмена ассигнаций на серебряный рубль. А. де Кюстин сообщает, что купечество солидарно и верноподданно одобрило мудрость государя и это нововведение, *но ни одного неизбежного банкротства не произошло, как не было и ни одной попытки извлечь выгоду при расплате по старым долгам купцов друг другу по новому курсу обмена ассигнаций на серебро*. Т.е. стоимость всех сделок была оставлена неизменной или пересчитана их участниками так, чтобы сохранить ожидаемую до оглашения манифеста доходность. Это — одно из проявлений субкультуры ведения бизнеса, в которой: 1) долговременная устойчивость системы более значима, чем эпизодическая возможность обогащения кого-то из участников за счёт разрушения системы, в силу чего 2) договорённости более весомы, нежели документы, сопровождающие бизнес, идущий на основе изустных договорённостей.

Что касается самого манифеста, сделавшего серебро базой преискуранта, то это была управленческая ошибка общегосударственного масштаба. Сохранение первенства за ассигнациями при эмиссионной политике,

Александр III мог этого не знать и не понимать вследствие уникальности своего социального статуса в Российской империи и за её рубежами (т.е. он работал в другой сфере). С.Ю. Витте этого не знать и не понимать не мог, поскольку до прихода на государственную службу сам длительное время работал в частном бизнесе (в том числе и у И.С. Блюха) и занимал в нём высокое положение (был управляющим одной из железных дорог). Но в своих воспоминаниях он согласился с мнением Александра III, предположительно для того, чтобы не подрывать его авторитет демонстрацией некомпетентности императора в некоторых вопросах.

Что касается А.И. Вышнеградского, то в этом эпизоде он проявил себя как высокий профессионал, досконально знающий и понимающий ту субкультуру ведения бизнеса, с которой ему приходилось взаимодействовать как министру финансов Российской империи. И в том, что он получил от Ротшильда указанную сумму и передал её участникам группы Госкье, выразилась его забота о будущем: он считал полезным сохранить на будущее возможности деловых связей и с группой Госкье, а для этого у участников группы не должно было быть обид на министра финансов России и на Россию. В общем, это был частный случай реализации принципа, выраженного в поговорках «*со своим уставом в чужой монастырь не ходят...*», «*с волками жить — по волчьи выть*»<sup>284</sup>.

Если рассматривать действия Александра III в навязанной ему И.Ф. Ционом ситуации, то они в целом правильны: С.Ю. Витте, которому Александр III доверял во многих вопросах не безосновательно и который близко знал А.И. Вышнеградского по работе с ним, раскрыл Александру III те факты, о которых И.Ф. Цион умалчал либо по незнанию их, либо умышленно, исходя из интересов некой интриги, направленной на дискредитацию А.И. Вышнеградского и деморализацию Александра III. И при этом Александр III, прояснив ситуацию для себя через С.Ю. Витте, не оскорбил А.И. Вышнеградского, поскольку С.Ю. Витте хранил всё втайне до тех пор, когда оглашение этой информации не могло уже внести разлад в коллектив (команду Александра III).

Однако при более близких и доверительных отношениях с А.И. Вышнеградским Александр III мог бы не прояснять вопрос о 500 000 франков через С.Ю. Витте, а просто проигнорировать донос И.Ф. Циона, не задавая никаких вопросов ни А.И. Вышнеградскому, ни С.Ю. Витте. Но эта возможность возвращает нас к истории безосновательного доверия Петра I гетману И.С. Мазепе и Павла I графу Палену. Кроме того, эпизоды из жизни Александра III, приведённые в сноске 183 в разделе 8.3 (том 3), и этически аналогичные им, о которых ныне неизвестно, явно не способствовали тому, чтобы он верил всем людям и во всех без исключения ситуациях... И как можно понять из воспоминаний С.Ю. Витте, проблема доверия людям была для Александра III одной из наиболее острых проблем в его кадровой

---

обеспечивающей устойчивость межотраслевых хозяйственных связей и стабильность покупательной способности ассигнаций, могло обеспечить более высокие темпы развития экономики России, нежели опора финансовой системы на драгоценные металлы (см. монографию: Величко М.В., Ефимов В.А., Зазнобин В.М. «Экономика инновационного развития». — Гл. 7). Однако господствовавшие во времена Николая I представления о деньгах и финансовой системе не позволяли этого понять и проводить иную финансовую политику осознанно-целесообразно.

<sup>284</sup> Что касается порицаний в адрес А.И. Вышнеградского и С.Ю. Витте в связи с тем, что оба они, будучи министрами финансов, взаимодействовали с мировым ростовщическим сообществом, то в тех исторических условиях у них не было реальных альтернатив этому потому, что в ту эпоху представления о финансах, которые культивировались в обществе, вообще не ставили вопрос о каких-либо альтернативных принципах построения кредитно-финансовой системы государства и принципах взаимодействия действующих в ней субъектов с мировой финансовой системой, построенной на основе подчинении банковской деятельности транснациональной ростовщической мафии; разницы между ростовщическим доходом и доходами, получаемыми в иных видах предпринимательской деятельности, господствовавшие в то время экономические теории не показывали.

Кроме того, в ту эпоху ни политикой, ни наукой вообще не ставился вопрос о кредитно-финансовой системе как об инструменте управления социально-экономическими системами, о праве собственности на этот инструмент, которое может принадлежать государству либо транснациональной ростовщической мафии, узурпировавшей банковское дело в глобальных масштабах, — прямо (как Федеральный резерв США) либо опосредованно (на основе идентичности организационных принципов и алгоритмики деятельности — как центробанк РФ на основе конституции 1993 г. и законодательства о центробанке).



политике, и он переживал, когда люди вели себя так, что он не мог им больше доверять<sup>285</sup>. Кроме того:

Чтобы безошибочно доверять либо не доверять людям — надо быть самому на очень высоком уровне личностного развития, прежде всего — нравственно-этического развития, обуславливающего всё остальное в личностной культуре мировосприятия и осмысления воспринятого, и при этом — сохранять самообладание и удерживать алгоритмику психики в русле третьей схемы обработки информации (рис. 8.5.1-3).

Рассмотренные выше примеры показывают, что сведения, поступающие из сети информаторов и из «собственной канцелярии» руководителя:

- дополняют информацию, поступающую по каналам информационного обмена, предусмотренным оргштатной структурой предприятия;
- они позволяют верифицировать информацию, поступающую по каналам, предусмотренным оргштатной структурой;
- их поступление к руководителю оказывает психологическое воздействие на подчинённых в том смысле, что повышается достоверность докладов, идущих по каналам, предусмотренным оргштатной структурой (нет смысла врать или что-то скрывать, поскольку об этом всё равно так или иначе доложат);
- но и сами сведения, поступающие из сети информаторов и из «собственной канцелярии» в свою очередь требуют верификации перед тем, как они могут быть положены в основу разработки и принятия тех или иных управленческих (прежде всего — кадровых) решений;
- их верификация в подавляющем большинстве случаев возможна, но во всех случаях реализация этой возможности и её результаты обусловлены личностными качествами руководителя и при этом верификация должна осуществляться так, чтобы не вносить в коллектив дополнительный разлад и не подрывать доверие руководителю со стороны тех, кто освещает для него обстановку конфиденциальным образом.

Т.е. управление коллективом требует не только знания дела, которым занимается коллектив, но в ещё большей мере требует знания себя и знания людей, составляющих коллектив.

Дмитрий Алексеевич Милютин (1816 — 1912), с 1861 по 1881 г. бывший военным министром России, под чьим руководством после отмены крепостного права была

---

<sup>285</sup> В 1884 — 1892 гг. А.А. Абаза (1821 — 1895) исполнял должность председателя департамента экономии Государственного совета, кроме того в 1890 — 1892 гг. был председателем Комитета финансов. В 1892 г., зная в силу своего должностного статуса, что министерство финансов с ведома Александра III проводит политику, направленную на понижение курса рубля, он играл на бирже своими личными средствами на понижение рубля и, не посвящая в известный ему секрет, вовлёл в это дело банкирский дом Рафаиловичей (еврейский клан, принявший православие; в прошлом он обогатился в том числе и на госзаказах на постройку военных кораблей по завышенным ценам в период правления Черноморским флотом и Причерноморьем А.С. Грейга и его любовницы Лии Сталинской, о чём сообщалось ранее в разделе 8.3 — том 3), который разорился вследствие того, что преждевременно прекратил игру, в то время как сам А.А. Абаза играл до конца и выиграл около 900.000 рублей. Когда об этом стало известно Александру III, была организована комиссия, которая провела расследование. После этого А.А. Абаза написал покаянное письмо государю, прося о прощении и обещая больше не играть. Но за несколько лет до этого А.А. Абаза уже каялся и давал честное слово, что больше играть не будет. Рассказывая С.Ю. Витте об этом, Александр III пояснил свою позицию: *«Вот он мне клянётся, что никогда больше не будет, я бы ему поверил, потому что Абаза, в сущности, очень полезный человек, очень умный и толковый; я бы ему поверил, если бы он мне клялся в первый раз, но теперь я ему не могу верить, потому что раз меня кто-нибудь обманет, то вторично я ему уже не поверю»*. В результате А.А. Абаза был отстранён от всех должностей, хотя он не был замечен ни во взяточничестве, ни в казнокрадстве, а играть на бирже на повышение или понижение курса рубля было деянием, не представлявшим состава преступления в соответствии с тогдашним сводом законов Российской империи; не говоря уж о том, что де-факто А.А. Абаза помогал личными средствами осуществлению политики государства. (См. Витте С.Ю. Воспоминания. — Т. 1, гл. 11).

По решению Александра III (с подачи С.Ю. Витте) торговому дому Рафаиловичей была оказана финансовая помощь на покрытие долгов из государственного бюджета, но сам торговый дом после этого был ликвидирован, после чего его глава Александр Фёдорович Рафаилович уехал в Петербург, где возглавил Франко-Русский банк (<http://naviga-tor.ru/biznes/padenie-doma-rafalovichei.html>).

осуществлена военная реформа, об управлении коллективом писал в наставлении «Офицеру, назначаемому на более высокую командную или штабную должность». Ниже некоторые выдержки из этого наставления.

«Не стану говорить о том, чтобы ты старался заслужить уважение офицеров, правило это слишком уже избито, но скажу тебе, что ты должен стараться заслужить не просто уважение, а любовь своих подчиненных.

Всякий начальник, к которому питают это чувство, легко достигает самого трудного, и напротив — тот, кто не заслужил любви, с трудом добивается самых легких вещей.

Добейся любви подчиненных и трудная обязанность военачальника сделается для тебя приятным занятием.

Ты бы жестоко ошибся, если бы вообразил, что для приобретения любви подчиненных нужно ослабить дисциплину, или слишком угодить желаниям каждого из офицеров — это средство ни верно, ни славно! (...)

Старайся узнать совершенно всех своих офицеров.

Не зная их, на каждом шагу будешь ошибаться и не отличишь:

- скромность от недостатка способностей;
- уверенности в своих силах от пустой самонадеянности;
- стремления к порядку от недоброжелательства;
- любви к справедливости и добру от доноса, зависти или чрезмерного честолюбия;
- умеренности от равнодушия;
- строгости от натянутости;
- будешь принимать советы, даваемые из лести или интереса, за чистую монету.

Тебе будет казаться, что вознаграждаешь добродетели, а между тем награда твоя достанется пронырству.

Тебе покажется, что ты покровительствуешь истинным талантам, а на самом деле будешь превозносить таланты показные, мнимые.

Посвятив долгое время на изучение качеств своих офицеров и узнав их, выбери себе между старшими двух друзей, в которых найдешь истинное достоинство, знание, любовь к правде и порядку; привяжи их к себе дружбой, поручи им важную обязанность напоминать тебе о твоих недостатках с откровенностью, и высказывать тебе ошибки твои. Выслушивай советы этих офицеров с вниманием, сбегайся однако ж иметь к ним слепую доверчивость и показывать слишком ясно другим офицерам предпочтение, которое ты отдаешь двум первым, потому что это могло бы сделаться источником несогласий. (...)

**Сослуживцы твои — равные тебе товарищи**<sup>286</sup> (выделено жирным при цитировании нами: — ВП СССР) и, потому, отдавая приказания, помни, что твой тон и выражения должны быть приурочены к лицам, которых двигатель — честь; поверь, друг мой, что это единственный наилучший способ, при котором приказания твои будут уважаемы, будут приняты; исполнение их ускорится и офицеры возымеют ту доверенность к тебе, которая служит основой дисциплины и успехов».<sup>287</sup>

В итоге на предприятии должна возникнуть «внутренняя мафия», замкнутая на руководителя предприятия — единоначальника, — полностью контролирующая реализацию полной функции управления на предприятии и превосходящая по своей эффективности криминальные внутренние мафии предприятия.

---

<sup>286</sup> Поэтому в Российском императорском флоте нормально было когда старшие начальники обращались к подчиненным по имени отчеству. Если же обращались по званию, то тот, к кому так обратился его начальник, готов был провалиться сквозь палубу, поскольку такое обращение означало, что он в чём-то очень провинился и выпал из этикета товарищеских взаимоотношений.

<sup>287</sup> «1879 год. Мудрые советы Военного министра Д.А. Милютинна офицерам России»: [https://zagopod.com/blog/43070552850/1879-god.-Mudryie-sovetyi-Voennogo-ministra-D.-A.-Milyutina-ofit?mid=1DF2BD43D7DBF6D838C08E44ECF786A2&utm\\_campaign=transit&utm\\_source=main&utm\\_medium=page\\_0&domain=mirtesen.ru&paid=1&pad=1](https://zagopod.com/blog/43070552850/1879-god.-Mudryie-sovetyi-Voennogo-ministra-D.-A.-Milyutina-ofit?mid=1DF2BD43D7DBF6D838C08E44ECF786A2&utm_campaign=transit&utm_source=main&utm_medium=page_0&domain=mirtesen.ru&paid=1&pad=1)

К этому остаётся добавить ещё одно:

Руководитель коллектива должен вести себя и дело так, чтобы подчинённым было бы стыдно его подвести, а под руководством его единоначалия генетическое ядро коллектива превзошло бы в дееспособности внутренние мафии предприятия и стало доминирующим фактором развития предприятия.

А это, в свою очередь, предполагает работу предприятия на развитие общества и человечества, а не на коммерческую выгоду собственников и топ-менеджеров в ущерб общественному развитию.

## 8.6. Корпоративная культура и её совершенствование

Что такое «корпоративная культура» в современном понимании этого термина в менеджменте *применительно к организации (предприятию)*, можно узнать из «Википедии» (комментарии в сносках наши: — ВП СССР).

«Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность<sup>288</sup> и разделяемых большинством членов организации<sup>289</sup>. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применён немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ ещё в средневековых гильдиях, причём нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались её. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования. На практике каждая организация несёт в себе черты различных типов культуры, и задача исследователя, взявшегося за анализ организации, выявить доминирующие типы, при этом, не упустив из поля зрения и развивающиеся или несущественные, на первый взгляд, тенденции»<sup>290</sup>.

Далее в «Википедии» приводится типология корпоративных культур по Джеффри Зонненфельду с их метафорическими названиями («бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура») и даются характеристики каждой из них, которые мы приводить не будем, поскольку практической значимости они не имеют.

Кроме того, сообщается, что «в зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «положительную» (в некоторых источниках «позитивную») и «отрицательную» («негативную») культуры. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем

---

<sup>288</sup> Если бы это всегда было так, то корпоративные культуры всех предприятий были бы безупречны. В действительности они такие, какими они сложились исторически, включая и те их компоненты, которые действуют в ущерб эффективности работы коллектива, а также и те компоненты, которые наносят ущерб обществу в пределах границ государства и человечеству в целом. (ВП СССР).

<sup>289</sup> Но и то, чему привержены некие субкультурно-своеобразные меньшинства в составе коллектива, — тоже часть корпоративной культуры, даже если большинство считает эти компоненты корпоративной культуры недопустимыми и подлежащими искоренению либо же не относит их к корпоративной культуре. (ВП СССР).

<sup>290</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная\\_культура](https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная_культура) со ссылкой на статью О.Н. Шинкаренко «Корпоративная культура. Мифы и реальность» в журнале «Кадры предприятия» № 9 и № 10 2011 г.

и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и / или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. Отрицательная культура — источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия<sup>291</sup> решений, общему функционированию предприятия и его развитию»<sup>292</sup>.

Такого рода определения и пояснения, а также статьи и монографии на тему «корпоративная культура...» не вызывают раздражения и отторжения только до тех пор, пока человек (будь он руководитель предприятия либо сотрудник или внешний консультант) не оказывается перед необходимостью выявления сути и диагностирования пороков сложившейся и де-факто действующей на предприятии корпоративной культуры с целью её совершенствования в интересах развития предприятия, коллектива и общества в целом. Но как только человек оказывается перед необходимостью выявления пороков и совершенствования корпоративной культуры предприятия, все такого рода определения и подавляющее большинство монографий на тему корпоративной культуры<sup>293</sup> оказываются бесполезными вследствие того, что выражают миропонимание, в котором:

- информация и алгоритмика не рассматриваются как объективные составляющие бытия Мироздания;
- нет ясного понимания, что такое полная функция управления и как она реализуется в жизни общества и в работе предприятия;
- культура общества и субкультуры в её составе не рассматриваются как информационно-алгоритмические системы, носители и инструменты бесструктурного управления и управления на основе виртуальных структур;
- а индивидуальная и коллективная психика людей также не рассматриваются как информационно-алгоритмические системы, с одной стороны — несущие соответствующие компоненты культуры общества и субкультур, а с другой стороны — оказывающие на них те или иные воздействия.

Руководящие документы подавляющего большинства предприятий из серии «Корпоративная культура нашей фирмы» ничуть не лучше «научных» монографий и статей на эту тему, поскольку представляют собой декларации о благонамеренности, обязательства и призывы следовать этим декларациям, которые, однако, далеко не всегда проявляются в деятельности руководства и персонала и не выражаются в качестве продукции. Причины те же — оторванность деклараций и обязательств от реальной психологии людей и дела предприятия в его конкретике, обрекающие авторов руководящих документов на пустословие.

Как следствие, остаются безответными актуальные для практики вопросы о том:

---

<sup>291</sup> О том, что решения необходимо выработать, и при этом они должны обеспечивать эффективность работы предприятия, авторы статьи как-то не упомянули. В действительности тема выработки управленческих решений, адекватных «вызовам времени» и задаче их профилирования, — тоже важнейшая компонента корпоративной культуры, поскольку любое дело можно утратить на стадии выработки управленческих решений.

<sup>292</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная\\_культура](https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная_культура).

<sup>293</sup> Одно из редких исключений — Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус. «Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний». Сокр. пер. с англ.: Альпина Паблицерз; Москва; 2012. Имеются интернет-публикации.

В аннотации к русскому переводу сказано: «Внедрение бережливого производства часто оканчивается неудачей потому, что эту систему воспринимают как механистическую, как набор процедур и технологий. Авторы книги показывают, что ключ к успеху Toyota — в особом отношении к людям, в сочетании высочайших требований руководства и уважения к каждому сотруднику. Такую культуру нельзя привить за пару тренингов, а без особой культуры бережливое производство построить невозможно. В книге впервые описываются основные элементы корпоративной культуры Toyota — её главного «секретного оружия». Книга поможет научиться адаптировать культуру Toyota к нуждам своей компании, сохраняя её главную основу — стремление к совершенству».

Т.е. это — вариации на тему универсальной рекомендации, которой следовали А.В. Суворов, Ф.Ф. Ушаков, П.С. Нахимов, Д.А. Милютин: относитесь к людям не как к ресурсу, а по-человечески, и тогда ваше общее дело будет успешным, если оно — нравственно правое дело, поскольку только в этом случае будет поддержано алгоритмикой ноосферы Земли и Свыше.

- что лежит в основе «лидерства» как такового помимо должностного статуса, и почему должностной статус не гарантирует реального лидерства и его основы — авторитета — в коллективе?
- что понимать под «лидерством»:
  - подражание остальных «лидеру» на основе принципа «делай как я»?
  - должностные полномочия управлять деятельностью других сотрудников?
  - либо высокая статистика безошибочности в сочетании с убедительностью в выявлении проблем и определении путей и средств их разрешения вне зависимости от обладания должностными полномочиями?
- во всех ли случаях уместно лидерство первых двух типов и сопутствующее ему требование безусловного подчинения лидеру «не-лидеров» либо же нет?
- чем продуцируются конфликты в коллективе? — без ответа на какой вопрос невозможно ответить и на вопрос о способах их профилактирования и разрешения;
- чем и как обусловлена работоспособность предписанных и не предписанных ритуалов в одних коллективах и неработоспособность тех же самых ритуалов в других?
- в каких направлениях и как необходимо модифицировать корпоративную культуру в целях развития фирмы? — и т.п.

Если же смотреть на эту проблематику с позиций ДОТУ и Отступлений от темы 8.4.1 и 8.5.1, понимая, что и психика человека, и культура общества, и корпоративная культура любого предприятия — информационно-алгоритмические системы, взаимодействующие друг с другом, то выясняется: заблуждение думать, будто бы есть предприятия, на которых вообще нет никакой корпоративной культуры.

На каждом предприятии всегда есть некая корпоративная культура, которая неизбежно приносит свои плоды (результаты).

Другое дело:

- каковы эти плоды?
- по нраву ли сложившаяся корпоративная культура, приносящая эти плоды, и сами приносимые ею плоды руководителям или собственникам предприятия, а также — подчинённым сотрудникам предприятия?

Последнее необходимо пояснить, поскольку встречаются ситуации, когда сложившаяся на предприятии корпоративная культура руководителям или собственникам неприемлема, а приносимые именно ею плоды — желанны.

В интернете есть множество рассказов о том, как фирма успешно работала до того момента, пока не менялся руководитель или собственник. С точки зрения нового собственника или руководителя сложившиеся на фирме порядки, взаимоотношения руководства и подчинённых, характер взаимодействия членов коллектива и подразделений друг с другом, взаимоотношения фирмы с поставщиками и заказчиками представлялись неправильными, интенсивность труда представлялась низкой, а его результаты оценивались как неудовлетворительные и т.п. На основании таких оценок положения дел на фирме новый руководитель или собственник начинал вводить новые «правильные» — *с его точки зрения*<sup>294</sup> — порядки, в результате чего объёмы производства сокращались; качество продукции снижалось; оборот и его прибыльность снижались; прежние заказчики и поставщики отказывались работать с новым руководством или собственниками; профессионалы, работа которых обеспечивала в прошлом фирме успех и устойчивость бизнеса, её покидали. Вследствие всего этого фирма утрачивала свои прежние позиции на рынке и в наиболее тяжёлых случаях приходила к краху<sup>295</sup>.

<sup>294</sup> Как гласит интернет-мудрость, «кругозор многих людей вмещается в круг с радиусом, стремящимся к нулю, и они называют это своей точкой зрения». — Это одна из главных причин различных бед разного масштаба.

<sup>295</sup> В большинстве случаев введение на предприятии такого рода убийственных для него новых «правильных» порядков — это формализованная регламентация действий всех и каждого, доведённая до такой степени мелочной детальности, что работать становится невозможно. Неработоспособность такого рода



Объяснять такого рода результаты исключительно тем, что работавшие на фирме «разгильдяи» с приходом нового руководства или новых собственников стали саботировать их «правильные» нововведения — означает отрицать очевидный факт: те же самые «разгильдяи» и «саботажники» обеспечивали определённую успешность фирмы при «неправильных» порядках, действовавших при прежних руководителях или прежних собственниках.

В действительности это — иллюстрация того, что:

- **корпоративная культура существует всегда;**
- **она всегда приносит свои плоды, обусловленные именно ею, во всех аспектах функционирования предприятия;**
- но не все руководители и собственники умеют воспринимать жизнь как совокупность процессов и мыслить процессно, и потому они:
  - не воспринимают корпоративную культуру как всегда существующий специфический феномен, как одну из неотъемлемых составляющих жизни любой фирмы<sup>296</sup>;
  - не видят взаимосвязей корпоративной культуры как таковой и приносимых ею плодов, полагая её плоды некой объективной данностью, существующей самостоятельно, а не как результат действия информации и алгоритмики, несомой корпоративной культурой и членами коллектива.

В такого рода историях фирмы до смены руководства или собственников успешно функционировали именно благодаря сложившимся в них корпоративным культурам (пусть даже и не прописанным в регламентах), обеспечивавшим некоторую слаженность их коллективов, позволявшую работать достаточно эффективно на соответствующем рынке или в некоммерческой сфере деятельности. Но как только новое руководство оценивало эту корпоративную культуру как «неправильную», не понимая того, что достигнутая определённая успешность фирмы обусловлена:

- в первую очередь именно сложившейся на фирме корпоративной культурой, поскольку она — своего рода «автопилот» в деле управления фирмой,
- и только во вторую очередь — управленческой деятельностью прежнего *руководства, которое настраивало этот «автопилот» на решение тех или иных актуальных для фирмы (по мнению руководства) задач, т.е. руководство в своей деятельности опиралось на эту корпоративную культуру и на несущий её коллектив,*<sup>297</sup>

---

«правильных порядков» обычно усиливается системой разного рода наказаний сотрудников за несоблюдение любого из мельчайших требований регламента, определяющего «правильные» порядки, и позицией административного состава, согласно которой начальник всегда прав, а подчинённые всегда неправы.

<sup>296</sup> В том числе и потому, что просто живут в ней и относятся к ней примерно так же, как к воздуху: живём в атмосфере, дышим, но внимания не обращаем, о сущности её и связях с физиологией наших организмов не задумываемся — просто пользуемся этим природным благом, обращая внимание только на его утрату в экологически неблагоприятной обстановке. И корпоративная культура действительно может быть метафорически охарактеризована как «атмосфера в коллективе», «психологическая атмосфера», и она либо движет дело фирмы, либо его тормозит и разрушает, хотя об этом задумываются далеко не все работники, включая и руководителей предприятия и его подразделений, не говоря уж об оторвавшихся от реальности политиках.

<sup>297</sup> Яркую иллюстрацию обоих этих положений можно найти в деятельности Генри Форда I:

«Как-то раз Генри Форд созвал руководителей, которые возглавляли отделы в его компании, и внезапно отправил их в морской круиз по Карибскому морю на две недели. Когда отпуск закончился, и руководители отделов вернулись на работу, их ждал сюрприз. Некоторые из них были повышены, а некоторые — уволены. По какой причине?»

Генри Форд не зря прослыл умелым бизнесменом и гением. Внезапный отпуск своим сотрудникам он устроил по разработанному плану, чтобы посмотреть, как будут трудиться их команды самостоятельно. Тех руководителей, чьи отделы в их отсутствие показывали эффективные результаты, он повысил: это значит, что они смогли грамотно организовать работу. Если команда без управленца работала неудовлетворительно, это говорило о том, что он не смог справиться со своими обязанностями. Эти менеджеры были уволены.

Именно таким способом предприниматель оценил профессионализм руководителей своей компании» (<https://ru-ru.facebook.com/courseboss/posts/1816131595092180:0>).

По отношению к рассматриваемой нами тематике выработки эффективной корпоративной культуры этот пример показывает, что:

- те подразделения, в которых руководители смогли построить эффективную корпоративную культуру, в их отсутствие продолжали достаточно эффективно работать, поскольку сложившаяся в них корпоративная культура выполняла функции «автопилота» при минимальной необходимости подруливания;

→→→



— то плоды, приносимые именно этой корпоративной культурой, переставали воспроизводиться, и у *фирмы начинались проблемы, которые представляли собой не что иное, как плоды новой корпоративной культуры, т.е. «правильных» порядков, введённых новым руководством или новыми собственниками.*

И заблуждение думать, что из такого рода ситуаций можно легко выйти, если:

- уволить весь персонал, «саботирующий» новые «правильные» порядки и нанять новый, который будет лоялен новым «правильным» порядкам, новому руководству или новым собственникам — в этом случае процесс выработки слаженного коллектива придётся начинать с нуля, и кроме того, если вводимые «правильные» порядки объективно управленчески несостоятельны<sup>298</sup>, то проблема «саботажа» не будет разрешена никогда, пока эти порядки насаждаются;
- некий приглашённый со стороны «гуру менеджмента» или специализирующаяся в этой сфере деятельности сторонняя фирма «выработает для предприятия эффективную корпоративную культуру»<sup>299</sup>, включающую в себя все компоненты, перечисляемые в литературе по теме «корпоративная культура»<sup>300</sup>, после чего предприятие начнёт успешно работать и интенсивно развиваться — сторонние «гуру менеджмента» и фирмы, специализирующиеся в области разработки и продажи «под ключ» корпоративных культур, в лучшем случае могут указать на пороки действующей на предприятии корпоративной культуры, предложить направления и ПОЭТАПНОСТЬ<sup>301</sup> её совершенствования, но проходить путь от того, что имеется, к тому, что предложено, предстоит коллективу предприятия во главе с его руководителем (см. раздел 8.5), под его руководством корректируя самостоятельно предложенный рецепт совершенствования корпоративной культуры в соответствии с рекомендацией Жана-Франсуа Зобриса<sup>302</sup>: *Démerdez-vous*» (*≈ разбирайтесь сами: см. раздел 7.6 — том 2*). Но этой рекомендацией получится воспользоваться только при умении воспринимать и адекватно осмыслить поток событий, происходящих в коллективе и в его взаимосвязях с биосферно-социально-экономическим окружением фирмы, для чего необходимо освоение (в первую очередь руководителями) всего изложенного в Отступлениях от темы 8.4.1 и 8.5.1.

- 
- те подразделения, в которых руководители не построили эффективную корпоративную культуру, в силу чего вынуждены были сами «разруливать в ручном режиме» все проблемы, в отсутствие руководителей резко утратили эффективность.

<sup>298</sup> Основные причины этого:

- несоответствие новых «правильных» порядков объективным закономерностям, которым подчинена жизнь людей (шесть групп объективных закономерностей упоминались ранее);
- несоответствие новых «правильных» порядков личностному развитию членов коллектива, особенностям их психики — нравственности, миропониманию, этике, доверию / недоверию руководителям и подчинённым.

<sup>299</sup> Слова «выработает для предприятия эффективную корпоративную культуру» реально означают: *представят руководителю или собственнику на утверждение пакет документов по теме «Корпоративная культура фирмы» и пояснительную записку к ним, объясняющую, почему рекомендации именно такие, а не какие-то другие.*

Большого ни «гуру менеджмента», ни консалтинговая фирма сделать не могут в силу того, что носителем корпоративной культуры является коллектив предприятия, а не пришедшие извне аудиторы-консультанты: у тех своя корпоративная культура, ориентированная на решение других задач.

После представления на утверждение пакета документов — всё дальнейшее, т.е. выработка понимания смысла документов, их утверждение и воплощение в жизнь высказанных в них рекомендаций, — дело руководства фирмы и собственников.

<sup>300</sup> См. в «Википедии» перечисление компонент «корпоративных культур» ([https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная\\_культура](https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная_культура)), а также специальную литературу.

<sup>301</sup> О том, что многое в жизни может делаться только поэтапно — в определённой последовательности решения задач каждого этапа, а не одномоментным актом, — управленцы часто забывают, а некоторые ведут себя и дела так, будто даже не подозревают об этом. Тем не менее умышленный или бессознательно-автоматический отказ от поэтапности и устремлённость к реализации желаемого одним актом в стиле «хочу всё и всё сразу» — частая причина краха потенциально вполне успешно осуществимых проектов.

<sup>302</sup> Один из руководителей литейного завода, производящего автокомплектующие, FAVI (предприятие на севере Франции, численность персонала около 500 человек).

Положение будет ещё хуже, если на «гуру менеджмента» или стороннюю фирму, специализирующихся в области разработки корпоративных культур «под ключ», возложить задачу — согласиться с представлениями руководства или собственников фирмы о «правильных» порядках и обеспечить их эффективность в случае, если эти представления объективно управленчески несостоятельны, поскольку противоречат объективным закономерностям жизни людей и фактическому положению дел на предприятии и в обществе.

Поэтому обратимся к рассмотрению с позиций ДОТУ проблематики выработки эффективной корпоративной культуры и кадровой политики как одной из важнейших компонент корпоративной культуры.

---

Управленчески состоятельный подход к выработке и внедрению в жизнь фирмы корпоративной культуры начинается с *прочувствованного* осознания следующих фактов:

- культура всякого общества и любая субкультура в её составе (включая и корпоративные культуры предприятий) это — вся информация и алгоритмика, передаваемая от поколения к поколению помимо генетического механизма биологического вида «Человек разумный»;
- культура и субкультуры в её составе являются информационно-алгоритмическими системами, т.е. они несут в себе определённый набор целей, путей и средств их достижения, а также — определённые — как прямые, так и опосредованные — запреты на целеполагание, на пути и средства достижения как допустимых в них целей, так и недопустимых целей, тенденции к реализации которых так или иначе должны подавляться;
- культуры и субкультуры, рассматриваемые как информационно-алгоритмические системы, могут быть внутренне конфликтными в силу несовместимости друг с другом несомых ими частных целей, путей и средств их достижения;
- культуры и субкультуры характеризуются тремя признаками:
  - отношение<sup>303</sup> к творческому потенциалу личности;
  - отношение к совести и стыду как к разграничителям объективно различных Добра и Зла в конкретике их проявлений;
  - отношение к воле как способности индивида подчинять самого себя и течение событий осознанной им целесообразности;

**Нормальным следует признать положение, когда творческий потенциал всякой личности востребован и ею и обществом, осваивается ею и реализуется ею осмысленно волевым порядком под властью диктатуры совести (если же личности не свойственна хотя бы одна из трёх характеристик, то это в чём-то ущербная личность).**

Соответственно общество, социальная группа, коллектив, некая группа в коллективе, в которых разнообразная личностная ущербность консервируется, распространяется, а не преодолевается, — тоже ущербны и во многих аспектах жизни недееспособны.

- Личностная культура — та часть культуры общества, которую индивид освоил, включая и то, что он освоил без переосмысления (и использует в режиме автоматизмов реакции на ситуации, автоматизмов подчас весьма алгоритмически больших и сложных), плюс его собственные наработки.
- Культуры и субкультуры в составе культур изменяются как вследствие личностного развития людей, так и вследствие их деградации, после чего изменения обоих типов в русле некоторой вероятностной предопределённости, свойственной психодинамике общества, ретранслируются последующим поколениям, представители которых воспринимают унаследованную от старших культуру большей частью без переосмысления

---

<sup>303</sup> В данном случае слово «отношение» означает не субъективизм предпочтений и неприятий, а результат, порождаемый алгоритмикой культуры (субкультуры), рассматриваемой как информационно-алгоритмическая система. Отношение — математическая структура, которая формально определяет свойства различных объектов (или объектов, по своей природе уже обладающих определёнными свойствами) и их взаимосвязи. Соответственно субъекты, попадая в структуру отношений, становятся объектами в этих отношениях.

её в целом и её компонент, т.е. воспринимают как бессознательные автоматизмы (переосмысление унаследованного — это тот этап, в который в своём личностном развитии в толпо-«элитарных» обществах входят только статистические меньшинства).

Высказанные выше положения касаются всех культур и субкультур без исключения, т.е. и корпоративных культур предприятий тоже.

Корпоративные культуры, характеризуются всеми высказанными выше положениями, однако, они обладают определённой спецификой, наличие которой и позволило выделить их в особый класс и именовать их специфическим термином — «корпоративные культуры».

Прежде всего необходимо указать на их специфическое отличие от культуры общества и субкультур его социальных групп:

Работать на предприятия приходят люди, чья личностная культура уже сформирована большей частью воздействием культуры общества и той социальной группы, в которых они родились и выросли, а меньшей частью сформирована их самовоспитанием.

Иными словами, в корпоративных культурах нет детских и подростковых субкультур, действие которых локализовано территорией предприятия, хотя в корпоративной культуре могут быть детские и подростковые субкультуры, действие которых протекает за пределами территории предприятия в тех сферах жизни общества, в которые проникает «социальная ответственность» предприятия за будущее детей — как своих сотрудников, так и детей других граждан.

В силу действия этой особенности не следует уповать на быструю и кардинальную перестройку психики личности нового взрослого сотрудника под воздействием корпоративной культуры предприятия, какой бы она ни была: прогрессивной (развивающей) либо застойной или деградиционной. В любом из вариантов вхождение индивида в корпоративную культуру предприятия во многом психологически аналогично вхождению взрослого эмигранта в культуру другого общества: ему многое предстоит узнать и чему-то потребует научиться с нуля. Передать корпоративную культуру предприятия под себя в мгновение ока не удастся ни новому сотруднику, ни руководителю просто в силу инерционности психодинамики коллектива, хотя переделка корпоративной культуры в принципе возможна, но это потребует продолжительного времени — нескольких лет и более.

Всё остальное в корпоративной культуре подчинено осуществлению некой деятельности предприятия. Если *декларируемая деятельность предприятия является основным источником доходов, определяющим развитие фирмы и обеспечивающим благосостояние её сотрудников и собственников*, то развиваемая на предприятии корпоративная культура должна отвечать следующим требованиям организационно-управленческого характера<sup>304</sup>.

### **Требования организационно-управленческого характера к корпоративной культуре предприятия:**

- обеспечивать *с нарастающей эффективностью* реализацию в деятельности фирмы имеющегося профессионализма сотрудников;
- стимулировать рост профессионализма работающих и вновь приходящих сотрудников;
- обеспечивать наращивание коллективом совокупного профессионализма, что предполагает:
  - стимулировать *профессионально состоятельных работников*, поддерживающих делом корпоративную культуру, *быть верными фирме*;

---

<sup>304</sup> Если декларируемая деятельность предприятия является прикрытием (ширмой) какой-то другой деятельности или просто носит декларативный оторванный от реальности характер, то все представленные ниже требования организационно-управленческого характера будут касаться именно прикрываемой деятельности. А по отношению к декларируемой деятельности главным станет требование фабрикации убедительной отчётности для контрольных органов государственной власти.

- а тех, кто упорствует в своём *мнимом праве* пренебрегать нормами корпоративной культуры, — стимулировать к интеграции в корпоративную культуру, а в случае их нежелания или неспособности к интеграции — к увольнению;
- **обеспечивать формирование и воспроизводство «генетического ядра коллектива»** — того множества сотрудников, кто несёт корпоративную культуру, отвечающую названным выше требованиям, и, исходя из интересов развития предприятия, способен:
  - к совершенствованию *по своей инициативе* корпоративной культуры фирмы в настоящем и в будущем<sup>305</sup>;
  - к расширению круга действительных носителей корпоративной культуры путём демонстрации личным примером того, что следование её нормам обеспечивает эффективность трудовой деятельности самого индивида и коллектива, развитие фирмы и благосостояние сотрудников;
- обеспечивать взаимодействие сотрудников предприятия друг с другом на основе оргштатной структуры предприятия и неформализованной системы деловой коммуникации, реализующей принцип динамического перераспределения полномочий, обязанностей, ресурсов в интересах дальнейшего устойчивого развития фирмы, т.е. *корпоративная культура должна обеспечивать реализацию пресловутой «бирюзовости» фирмы*<sup>306</sup>.

Однако требования организационно-управленческого характера — только часть, а не полный свод требований к управленчески состоятельной корпоративной культуре. Полный свод требований включает в себя требования к нравственности и этике, реализация которых на практике в конкретике складывающихся обстоятельств открывает либо закрывает возможности к реализации требований организационно-управленческого характера.

Поэтому если в коллективе не уделяют должного внимания нравственности и этике сотрудников, полагая их «частным делом» каждого работника, в которое «посторонним» вмешиваться не следует, то реально сложившаяся на предприятии корпоративная культура может оказаться непригодной к реализации на практике требований организационно-управленческого характера.

Соответственно в ситуациях полной или частичной неработоспособности (по отношению к решению задач функционирования и развития предприятия) сложившейся на предприятии корпоративной культуры его директорат оказывается перед вопросом:

Как трансформировать то, что имеется, в то, что объективно необходимо для обеспечения эффективного управления предприятием и его *успешной работы и развития в долгосрочной перспективе?*

Но не осознавая полную функцию управления (тем более, не соотнося её этапов с жизнью), многие не подозревают, что в этом вопросе по существу *три вопроса, связанных друг с другом полной функцией управления:*

- что имеется в настоящем? — ответ на этот вопрос — оценка вектора текущего состояния.
- что необходимо создать в будущем? — ответ на этот вопрос — вектор целей управления.
- как и в какие сроки первое трансформировать во второе? — ответ на этот вопрос — концепция управления, стратегия развития предприятия в аспекте его кадровой политики.

И на каждый из этих вопросов в их связности друг с другом полной функцией управления необходимо дать жизненно состоятельный ответ. А это требует знаний психологии и навыков связывания теории и практики, чего не достаёт подавляющему большинству руководителей в

<sup>305</sup> В этом один из важнейших аспектов функционирования систем с динамическим перераспределением обязанностей, полномочий, ресурсов.

<sup>306</sup> См. в конце раздела 7.6 (том 2) комментарии к книге Фредерика Лалу. Открывая организации будущего. Иллюстрированное путешествие в мир организаций нового типа / Фредерик Лалу, Этьен Аппер: пер. с англ. Ю. Гиматовой — М.: Манн, Иванов и Фербер. 2017. — 176 с.

РФ (как в силу не критичного принятия ими за истину дефективных теорий, так и в силу самопревознесения над подчинёнными, обусловленного занятием подчас даже не очень высоких должностей).

Поскольку всякая сколь-нибудь сложная коллективная деятельность на основе объединения труда профессионалов требует управления, также осуществляемого на профессиональной основе, то:

**Первый вопрос и первая проблема при построении управленчески эффективной корпоративной культуры предприятия — выявление и ликвидация ПОТЕНЦИАЛА (т.е. самих возможностей) системно-организационно обусловленных конфликтов между представителями управленческого корпуса предприятия и подчинёнными на всех уровнях иерархий оргштатной структуры предприятия и социальной организации общества в целом.**

В связи с этой проблемой вспомним уже приводившиеся в разделе 8.2 (том 3) слова Генри Форда I (1922 г.):

- «На мой взгляд, акционерами имеют право быть только люди, занятые сами в деле, считающие предприятие орудием служения <обществу> (добавление слова в угловых скобах и выделение курсивом — наши: — ВП СССР), а не машиной, делающей <для них> деньги»<sup>307</sup>.
- «Честолюбие каждого работодателя должно заключаться в том, чтобы платить более высокие ставки, чем все его конкуренты, а стремление рабочих — в том, чтобы практически облегчить осуществление этого честолюбия».<sup>308</sup>
- «... удачи так жалки и презренны, если они не совпадают с общей пользой и прогрессом»<sup>309</sup>.

Но первые два высказанных Г. Фордом положения касаются только финансового аспекта справедливого характера распределения на предприятии работ и связанных с ними трудностей и неприятностей — с одной стороны, и с другой стороны — вознаграждений разного рода (как зарплаты, так и разного рода бонусов, предпринимательского дохода). Финансовые же характеристики деятельности предприятий в аспекте статистики распределения доходов среди тех, кто причастен к предприятию, — всегда следствие нравственно-этических норм,

---

<sup>307</sup> Т.е. всякий собственник предприятия обязан работать, и не имеет права паразитировать на труде и жизни наёмного персонала — коллектива *предприятия, во владении которым он соучаствует или является юридически единоличным собственником*. Выказав это мнение, Г. Форд по существу отверг принцип (право) частной собственности на средства производства.

В СССР то, о чём говорит Г. Форд, было реализовано в колхозах и в разного рода артелях во времена сталинского большевизма: все работают, средства производства юридически в той или иной форме принадлежат колхозу или артели; что-то может быть на «аутсорсинге» (так машинотракторные станции были в собственности государства, обеспечивали работоспособность сельхозтехники и предоставляли колхозам услуги, связанные с использованием сельскохозяйственной техники); если кто-то из работников выходил из колхоза или артели, то его пай — доля в капитале предприятия — ему не выплачивалась, а оставалась в составе «неделимых фондов» колхоза или артели.

В условиях капитализма принцип капитализации финансово-экономических ресурсов трудовым коллективом нереализуем, поскольку собственники — только акционеры, которые в праве не работать, вследствие чего наёмный персонал де-факто — рабы владельцев капитала, прежде всего, — финансового капитала; кредитно-финансовая система в толпо-«элитарных» обществах — анонимизатор рабовладения, а не только инструмент осуществления бесструктурного управления макроэкономического уровня.

<sup>308</sup> Это предполагает сотрудничество предпринимателя и нанятых им управленцев и прочих сотрудников, которые на своих рабочих местах в ходе работы непосредственно видят пороки сложившегося порядка ведения дел и готовы совершенствовать технологии и организацию, корпоративную культуру. Но это возможно только в том случае, если и предприниматель и персонал относятся к своей работе на предприятии не как к добыванию денег, а как к служению развитию общества.

<sup>309</sup> Г. Форд. «Моя жизнь, мои достижения», гл. 15. «К чему благотворительствовать?» — Третье приведённое высказывание Г. Форда предполагает работу фирмы на общественное развитие, а не на коммерческую эффективность любой ценой, в том числе и в ущерб обществу и биосфере.

исторически сложившихся в обществе с тою либо иною социальной организацией, которая в свою очередь выражает определённые нравы и этику, статистически преобладающие в обществе.

Об этой нравственно-этической проблематике и её разрешении, но уже в масштабах государства, а не отдельного предприятия, писал и И.В. Сталин (в 1952 г.):

«Экономической основой противоположности между умственным и физическим трудом является эксплуатация людей физического труда со стороны представителей умственного труда. Всем известен разрыв, существовавший при капитализме между людьми физического труда предприятий и руководящим персоналом. Известно, что на базе этого разрыва развивалось враждебное отношение рабочих к директору, к мастеру, к инженеру и другим представителям технического персонала, как к их врагам. Понятно, что с уничтожением капитализма и системы эксплуатации должна была исчезнуть и противоположность интересов между физическим и умственным трудом. И она действительно исчезла при нашем современном социалистическом строе. Теперь люди физического труда и руководящий персонал являются не врагами, а товарищами-друзьями, членами единого производственного коллектива, кровно заинтересованными в преуспевании и улучшении производства. От былой вражды между ними не осталось и следа»<sup>310</sup>.

<sup>310</sup> И.В. Сталин. «Экономические проблемы социализма в СССР». — Замечания по экономическим вопросам, связанным с ноябрьской дискуссией 1951 года. Раздел 4. Вопрос об уничтожении противоположности между городом и деревней, между умственным и физическим трудом, а также вопрос о ликвидации различий между ними.

Однако в послесталинские времена взаимные неприязнь и вражда управленцев и подчинённых в СССР были возобновлены, и делалось это целенаправленно. В начале 1980-х гг. сотрудники одного из ленинградских вузов (некоторые — **кандидаты наук**, а не рядовые преподаватели и не младшие научные сотрудники и не простые инженеры и техники) работали **в качестве подсобных рабочих** на строительстве нового корпуса института:

- представители инженерно-технического состава (ИТР — аббревиатура советских времён: инженерно-технические работники), которые руководили работами на объекте, жаловались пришедшим из вуза «коллегам» (тоже ИТР) на рабочих:
  - как только дело идёт к 11:00 (время начала торговли алкогольными напитками в СССР в 1980-е гг.), гонцы от бригад тянутся к ближайшей торговой точке, где можно купить выпивку, после чего работы кое-как продолжаются до вечера, а если что случится с выпившим либо по его вине произойдет какое-то иное чрезвычайное происшествие, то отвечать руководителю, который не отстранил его от работы (а если отстранить, то мало кто останется на рабочих местах, и кроме того придётся столкнуться с саботажем остальных, и так каждый день; с таким саботажем как реакцией коллектива на отстранение от работы выпившего в 1970-е столкнулся один из начальников цехов Людиновского тепловозостроительного завода, саботаж прекратился только после того, как начальник цеха «проставился» ранее наказанному и выписал ему премию);
  - крадут всё, что можно украсть и использовать самим или продать на сторону;
  - работать не умеют и не хотят, за всем и за всеми надо постоянно следить;
- рабочие жаловались тем же самым своим «временным коллегам» на своих руководителей — инженерно-технический состав:
  - в проектной документации, на основе которой идёт строительство, полно ошибок, которых представители ИТР на стройплощадке в упор не видят;
  - не все представители ИТР умеют читать чертежи и, как следствие, выдают неадекватные распоряжения;
  - разные инженеры-строители привязывали трансформаторную будку к местности — все трое, пользуясь теодолитом, указали разные точки, разброс между которыми на местности доходил до 10 м;
  - крадут всё, что можно украсть и использовать самим или продать на сторону.

И это — не полный перечень взаимных упрёков в бессовестности, в непрофессионализме, в безответственности и в наплевательском отношении к труду и к другим людям со стороны представителей обеих социальных групп. О том, что работы систематически велись с непрерывным нарушением норм техники безопасности (потому, что так работать проще, легче и быстрее), обе стороны промолчали.

Даже если что-то было преувеличено в упрёках обеих сторон, то сетования на это людям, по сути случайно оказавшимся на стройке, — яркая характеристика нравственно-этической атмосферы в коллективе и выражение чувства неудовлетворённости условиями труда, качеством жизни и беспросветности. А к началу перестройки такая нравственно-этическая атмосфера царилась и на большинстве заводов, в колхозах и в совхозах, в проектно-конструкторских бюро всех отраслей и в научно-исследовательских институтах, что выразилось в поговорке, родившейся в те времена, которая сохраняет актуальность донныне: *если они думают, что они мне платят, — пусть они думают, что я на них работаю...*

И с этим эпизодом связана ещё одна тема — в позднем СССР такое *расточительство* (высокие профессионалы науки и техники, регулярно массово используемые на подсобных работах) было в порядке вещей:

→→→

Управленцы-профессионалы, руководящий состав предприятий в терминологии марксизма — работники умственного труда, а работники физического труда — одна из категорий подчинённых. Внутренняя политика СССР времён большевизма, возглавляемого И.В. Сталиным, была направлена на искоренение эксплуатации человека человеком, т.е. паразитизма одних на труде и жизни других во всех выявленных его разновидностях, и прежде всего — на искоренение системно организованного паразитизма. И это рассматривалось не только как предпосылка к выработке слаженности в границах коллектива, но и как предпосылка к выработке слаженности в масштабах всего советского общества, т.е. соборности, хотя такой термин в пропаганде и социологии тех лет и не употреблялся.

В противоположность этому «элитарно»-корпоративная государственность постсоветской РФ основана на системно организованном многоуровневом паразитизме (от единоличного внутригосударственного до глобального надгосударственного мафиозно-корпоративного)<sup>311</sup> и стоит на его защите<sup>312</sup>, поэтому неприязнь друг к другу в системе «низовой наёмный персонал

---

эпизод в фильме «Гараж» (1979 г.), когда академика упрекают в том, что он оставлял свои визитные карточки в пакетах с картошкой, когда сотрудники его лаборатории были направлены на овощебазу (овощехранилище) фасовать картофель для торговой сети, а он присоединился к ним, — гротеск, художественная гипербола (<https://www.youtube.com/watch?v=66jEsXh9mXw>); но в научно-исследовательских институтах и проектно-конструкторских бюро в то время можно было увидеть доктора наук, исполняющего обязанности дежурного при городском телефоне (вынесенном за пределы зоны режима секретности, в пределах которой была только внутренняя телефонная сеть, не сообщавшаяся с городской телефонной сетью), в роли разносчика несекретной почты по подразделениям предприятия или весь день занятого ещё каким-то простым делом, которое не требовало знаний и квалификации доктора наук. Причина такого *расточительства профессионализма* проста — на протяжении всей послесталинской эпохи в СССР регулярно сокращали технический персонал (машинисток, курьеров, чертёжников, лаборантов и т.п.), который в нормальной организации труда обслуживает тех, чья работа — выдумывать новое и доводить задумки до проектов, готовых к воплощению в жизнь. Это была целенаправленная политика, проводимая в отношении СССР через управленчески безграмотных бюрократов, которая решала задачу — обеспечить научно-техническое и экономическое отставание СССР от наиболее успешных капиталистических государств, чтобы создать предпосылки к его краху.

<sup>311</sup> Поэтому постсоветская Россия с момента своего возникновения до настоящего времени (2024 г.) один из мировых лидеров по децильному коэффициенту.

<sup>312</sup> В частности, центробанк РФ ни за что перед Россией не отвечает и проводит политику удушения ростовщицеством населения, науки, экономики страны и всех сфер деятельности. Если анализировать денежное обращение, сопровождающее продуктообмен в обществе, на основе правил Кирхгофа, то для того, чтобы возникла инфляция, необходимы одно из следующих действий или их некоторое сочетание:

- осуществлять эмиссию денежной массы более высокими темпами, чем растёт производство в реальном секторе, исчисляемое в неизменных ценах (ценах базового периода);
- сократить производство ниже уровня прежнего платёжеспособного спроса, что повлечёт за собой больший или меньший избыток денежной массы в обращении и соответственно — рост цен;
- стимулировать рост цен кредитованием под процент, что также ведёт к спаду производства по мере утраты обществом и предприятиями покупательной способности оборотных средств и накоплений при ограничении эмиссии под предлогом «борьбы с инфляцией».
- инфляция также может быть вызвана сбросом больших объёмов денежной массы со спекулятивных рынков на рынки реального сектора;
- нехватка оборотных средств в реальном секторе, влекущая за собой падение производства и последующий рост цен (инфляцию), может быть спровоцирована перетоком денежной массы из реального сектора на рынки спекулятивного сектора.

В любом из вариантов инфляция, если она превысит некоторый уровень, далее раскручивается по спирали автоматически и в конечном итоге убивает реальный сектор экономики. Но кредитование под процент никогда не рассматривается в учебниках экономической теории в качестве генератора инфляции — причём первичного генератора.

И именно путём стимулирования роста цен ростовщицеством центробанк РФ на протяжении всего времени своего существования с 1993 г. на протяжении более 20 лет раскручивает в России инфляцию. А потом он же начинает с нею же *как бы бороться*, ограничивая эмиссию (сдерживая рост денежной массы), что лишает реальный сектор оборотных средств при выросших ценах и влечёт за собой падение производства в каждой отрасли реального сектора и распад межотраслевых и межрегиональных хозяйственных связей (в перспективе при сохранении такой финансовой политики — вплоть до полного структурного распада народного хозяйства как системы), а это вызывает вторичную волну инфляции и дальнейшее усугубление экономических и внутриполитических проблем.

См. также упоминавшуюся ранее монографию «Экономика инновационного развития».



— наёмный управленческий персонал всех уровней — собственники предприятия — представители государственной власти» — неизбежный фактор жизни-существования-выживания предприятий и индивидов (за исключением примерно 2 % сверхбогатых в составе населения страны и «элитарной» корпорации в составе депутатского корпуса и чиновничества, которые создали себе «пожизненную гарантию» от социально-экономически обусловленных неприятностей<sup>313</sup>) в условиях «политической стабильности» постсоветской РФ. Даже если системно порождаемая неприязнь не переходит на предприятия в фазу открытой вражды и взаимного вредительства представителей различных социальных и профессиональных групп, она имеет следствием более или менее ярко проявляющуюся в деле утрату слаженности коллективами, которая может перерасти в глубокий разлад коллективной деятельности, и как следствие — в невозможность обеспечить качество продукции и научно-технический прогресс на предприятии.

**До тех пор, пока государственность РФ сохраняет свою антинародную «элитарно»-корпоративную криптоколониальную сущность, это обстоятельство будет одним из определяющих факторов жизни всякого коллектива вне зависимости от того, является предприятие объектом государственной собственности, частной собственности или смешанной.**

Тем не менее, будущее страны требует, чтобы к тому времени, когда «элитарно»-корпоративная государственность деградирует и некоторым образом сменится общенародной, экономика страны была бы на уровне развития, позволяющем России отвечать на «вызовы времени» — т.е. профильтровать агрессивные устремления геополитических противников и конкурентов и помогать их обществам в разрешении общих проблем человечества с учётом местной специфики: глобализация процесс объективный, но глобальная политика всегда нравственно обусловлена и нуждается в научно-методологическом и экономическом обеспечении<sup>314</sup>.

По отношению к рассматриваемой нами проблематике формирования корпоративной культуры предприятия, отвечающей названным выше требованиям организационно-управленческого характера, это означает, что социальная политика собственников и руководства предприятия должны быть направлены на то, чтобы в пределах предприятия изжить потенциал конфликта представителей различных социальных и профессиональных групп, чтобы сотрудники предприятия ощущали результаты своей работы на предприятии в виде роста качества жизни своих семей и, прежде всего, — **в росте качества образования и воспитания** своих детей и внуков. Соответственно:

Отношение к персоналу<sup>315</sup> как к экономическому ресурсу<sup>316</sup>, на обслуживание которого издержки должны быть сведены к минимуму, вследствие чего права персонала *как бы гарантируются государством* по минимуму на законодательном уровне, а в управлении

---

Но депутаты и сенаторы, правительство РФ, администрация президента никаких мер *системообразующего* характера к реорганизации Центробанка с целью подчинения его работы интересам развития России не предпринимают *на протяжении уже нескольких десятилетий*.

<sup>313</sup> Однако, здоровье не купишь и гарантию от несчастных случаев — тоже не купишь. И ноосфера — не выдумка В.И. Вернадского и П.Т. де Шардена, а фактор, управляющий жизнью всех и каждого, и один из аспектов ноосферного управления — социальная гигиена, т.е. устранение (в том числе и массовое) приверженцев деградации и тех, кто бесчувственно-безумно воспроизводит в преемственности поколений деградационные субкультуры в режиме «я — как все». Кроме того, такого рода созданные себе «пожизненные гарантии», как показал 1917 г. и другие катастрофы толпо-«элитарных» культур (в частности, Византии) — иллюзорны, поскольку обеспечены только устойчивостью сложившейся системы социальной организации.

<sup>314</sup> См. работу «Русский мир»: что стоит за этими словами в прошлом, в настоящем и в будущем».

<sup>315</sup> А на уровне государственной власти — к народу в целом.

<sup>316</sup> Ещё раз: «Дешёвый труд — это такое конкурентное преимущество» — © В.А. Васильев: на момент произнесения этих слов в эфире «Радио России» он был вице-спикером Госдумы и лидером фракции «Единая Россия», хотя сам никогда не следовал и не следует до сих пор этому принципу, имея легальные доходы гораздо выше средних.

Именно вследствие реализации этого принципа в политике государственной власти Россия вымирает, а новые поколения — в сопоставлении с прошлыми поколениями — нездоровы и культурно несостоятельны.

предприятиями и в правоприменительной практике реализуются на уровне, заданном законодательством, — *большой частью только в тех случаях, когда контролирующие органы в силу каких-то причин не «закрывают глаза» на всевозможные злоупотребления управленческого корпуса и собственников предприятий*, — должно быть изжито, прежде всего, собственниками предприятий и их руководящим составом, поскольку является наследием эпохи рабовладения и инструментом воспроизводства рабовладения в новых культурных оболочках этого явления.

Последнее обстоятельство означает, что:

Управленчески эффективная корпоративная культура может быть построена только на основе **нравственно-этических принципов, единых и для собственников (в условиях капитализма), и для руководителей предприятия, и для всех участников «генетического ядра коллектива»**, и это ядро в ходе развития фирмы должно интегрировать в себя как можно большую долю членов коллектива вне зависимости от их должностей.

При выработке и внедрении корпоративной культуры необходимо адресоваться не к абстрактному реально не существующему «среднестатистическому работнику»<sup>317</sup>, и не к безликой массе «типичных сотрудников», а именно к «генетическому ядру коллектива» — людям, обладающим определёнными личностными качествами, которыми не обладают другие сотрудники предприятия.

«Генетическое ядро коллектива» — это те сотрудники, чьи личностные, прежде всего, *нравственно-этические качества (чувство справедливости, надёжность в жизни, профессионализм, инициативность)* — вне зависимости от занимаемых ими должностей — обеспечивают воспроизводство и совершенствование профессионализма и корпоративной культуры в коллективе на длительных интервалах времени.

В аспекте всего того, что изложено в Отступлениях от темы 8.4.1 и 8.5.1, участники генетического ядра коллектива — это те люди, которые включились в *эгрегор, несущий алгоритмику успешной деятельности и развития предприятия*, поддерживают этот эгрегор как минимум энергетически<sup>318</sup>, а также действуют в русле его алгоритмики, взаимно дополняя друг друга.

Но кроме эгрегора генетического ядра коллектива с предприятием связаны ещё несколько эгрегоров. Это паразитные и разладные эгрегоры внутренних мафий предприятия, а также алгоритмически плохо структурированный эгрегор той части коллектива, в которую входят носители того или иного профессионализма, чей смысл работы на предприятии — не дело предприятия, не совершенствование дела, а зарплата, иные доходы и прочие блага, получение которых обусловлено наличием их фамилий в штате предприятия.

Если анализировать литературу по «тимбилдингу» и прочую литературу на тему «управление персоналом», пришедшую к нам с Запада или представляющую собой отечественное компилятивное «эхо» западных первоисточников<sup>319</sup>, то все имеющиеся в ней смыслы порождены в культурах, где макроэкономические системы на протяжении многих десятилетий (а в некоторых странах даже на протяжении нескольких веков) работали на основе неизменных системообразующих принципов буржуазного либерализма, главными из которых являются:

- Юридическая субкультура, обладающая рядом специфических особенностей:
  - она сформировалась в период после победы буржуазных революций в государствах Запада на основе *концепции наёмной государственной власти*, согласно которой государственность существует на деньги налогоплательщиков и должна служить им,

<sup>317</sup> См. раздел 3, сноска 51 (том 1).

<sup>318</sup> Т.е. не обязательно являются его операторами (менеджерами) и программистами эгрегора, которые совершенствуют его информационно-алгоритмическое обеспечение.

<sup>319</sup> В постсоветские времена официоз отечественной социально-экономической науки не породил ничего оригинального по этой проблематике, что обладало бы хоть какой-то практической значимостью.

вследствие чего в законотворчестве выражаются прежде всего прочего интересы предпринимательского сообщества и в первую очередь — олигархата как основного налогоплательщика и спонсора политиков-профессионалов, а интересы общества в целом выражаются в нём настолько, насколько они не противоречат интересам предпринимательского сообщества (эта политическая организация жизни общества нашла предельно яркое выражение в слогане: «То, что хорошо для «Дженерал моторс», — хорошо для Америки») <sup>320</sup>;

- в ней сложилась практика единообразного применения действующего законодательства в соответствии с принципом «перед законом все равны», из которого не может быть никаких — по крайней мере легальных — исключений. И хотя избирательность применения законов и избирательный саботаж их применения в соответствии с поговоркой «что дозволено Юпитеру, то не дозволено быку» тоже имеют место, но в пределах сообщества «Юпитеров» и в пределах сообщества «быков» всё же в большинстве случаев принцип равенства всех физических и юридических лиц перед законом проводится в жизнь; а вот если имеется юридический конфликт «Юпитер против быка», то исход дела может быть и в пользу «Юпитера», даже если прав «бык». <sup>321</sup> С учётом этих оговорок обеспечивается реальная состязательность сторон в большинстве судебных процессов, которая и обуславливает более или менее единообразное применение законодательства при минимуме успешных попыток извращённого толкования положений законодательства применительно к реальным событиям в жизни общества;

---

<sup>320</sup> В России же концепция наёмной государственной власти до настоящего времени не прижилась, и нет никаких причин для того, чтобы она прижилась в будущем. Дело в том, что в менталитете Руси устойчиво воспроизводится иной идеал — идеал общенародного государства, которое служит развитию общества и которому служат все граждане этого государства независимо от их принадлежности к тем или иным исторически сложившимся социальным группам.

Если этот идеал не реализуется в жизни России, то причина этого — «элитарно»-корпоративный характер государственной власти, которая рассматривает всё прочее население страны в качестве холопов и данников, обязанных служить «элите» и её государственности. Поэтому «элитарно»-корпоративная государственность в своём законотворчестве реализует прежде всего свои «элитарно»-паразитические интересы, а в правоприменительной практике игнорирует декларируемый ею же (для лохов) принцип равенства всех физических и юридических лиц перед законом, настаивая на правоте любого чиновника и органов государственной власти в случае возникновения разногласий по какому угодно вопросу между ними и подданными, которые де-факто гражданами не являются в силу полного бесправия в конфликтах с противопоставившей себя обществу «элитарно»-корпоративной государственной властью.

Принципиальная разница между наёмной государственной властью и общенародной государственной властью состоит в том, что:

- наёмная государственная власть не может быть суверенной, поскольку она в своей работе реализует принцип «кто деньги платит — тот и политику заказывает», она существует на основе юридически легализованной продажности чиновников и институтов государственной власти, т.е. узаконенной коррупции;
- общенародная государственная власть служит той или иной Идее общественной в целом значимости, а не чьим-то индивидуальным или корпоративным интересам, она суверенна, если идея общественной в целом значимости выражает задачу общественного развития и решение этой задачи обеспечено научно-методологически.

Но до общенародной государственности общество постсоветской РФ не вызрело нравственно-этически и вследствие этого не обладает необходимой для этого культурной состоятельностью.

<sup>321</sup> Для постсоветской России характерна широкая субъективно и ситуационно обусловленная избирательность применения и неприменения законов, усугубляемая коррупцией, «телефонным правом» и кадровой политикой родоплеменного строя. То же касается и извращённого толкования положений законодательства применительно к реальным событиям жизни.

См. выступление Г.М. Резника на заседании Совета по развитию гражданского общества и правам человека при президенте РФ 10 декабря 2019 г. о том, что юридическая система России, игнорируя принцип презумпции невиновности, систематически *бездоказательно* выносит обвинительные приговоры; что состязательности сторон в суде реально нет; что именно среди дел о финансовых правонарушениях наиболее высока доля оговоров и «заказных» дел. В.В. Путин в своём ответе по большей части выразил несогласие с оценками Г.М. Резника работы юридической системы РФ: <https://www.youtube.com/watch?v=J-cOwcnj9tA>.

О том же системно поддерживаемом беззаконии в работе юридической системы РФ ещё более раннее выступление Н.К. Сванидзе на заседании Совета по развитию гражданского общества и правам человека при президенте РФ 30 октября 2017 г.: <https://www.youtube.com/watch?v=tdPm6HXe458>.

➤ культ закона занял в обществе место религиозных культов прошлого, поэтому обвинение во лжи под присягой — даже если не влечёт за собой уголовной ответственности влечёт за собой большие имиджевые потери вплоть до отторжения обществом или социальной группой.

- «Священность» права юридически легальной (законно полученной или изначально незаконной, но как-то впоследствии узаконенной) частной собственности.
- Свобода частного предпринимательства при соблюдении предписаний действующего законодательства и ряда неписаных традиций, действующих в обществе (включая разного рода ограничения на виды деятельности и право заниматься ими в зависимости от квалификации, иных социально-экономических и политических характеристик личности и т.п.).<sup>322</sup>

В результате долговременного действия этих системообразующих принципов исторически сложилось так, что внутренние мафии предприятий стран Запада в подавляющем большинстве случаев — это люди, занимающие руководящие должности на разных уровнях оргштатной структуры предприятия, и они (мафии, а равно — представители официального руководящего состава предприятий персонально) заняты управлением *декларируемой деятельностью предприятия*, и именно её коммерческую эффективность рассматривают в качестве своего основного источника доходов<sup>323</sup> (т.е. декларируемая деятельность в подавляющем большинстве случаев не является прикрытием какой-то иной нелегальной деятельности, сопоставимой с декларируемой деятельностью по коммерческой эффективности или превосходящей её), *поскольку банкротство руководимой ими фирмы для каждого из них — в подавляющем большинстве случаев — потеря социального статуса и источников дохода почти что без каких-либо шансов перейти в иную сферу деятельности с сохранением социального статуса и обретением новых источников высокого дохода*. Поэтому они лично заинтересованы в повышении качества управления предприятием (хотя это не всем удаётся) в тех условиях (ограничениях), которые создают юридическая система и *финансовый климат, о способах формирования которого и целях его формирования они даже не задумываются*<sup>324</sup>, но приспособляются к нему, поскольку без этого фирме не выжить.

Это касается и тех предприятий, которые де-факто в силу разных причин подконтрольны нелегальным криминальным мафиозным группировкам и работают на них в юридически легальном секторе экономики (например, есть множество публикаций о том, что строительная отрасль Италии во многом подконтрольна мафиозным криминальным группировкам).

Идеальное общество с точки зрения *хозяев* буржуазного либерализма это — множество *разобщённых индивидов*<sup>325</sup>, из которых участники корпорации капиталистов и нанятые ими менеджеры, учитывая и стыкуя друг с другом «функционалы», несомые индивидами, структурным и бесструктурным способами управления могут собирать социальные образования разного функционального предназначения — «общества борьбы за...», «общества

---

<sup>322</sup> В отношении двух последних принципов тоже могут иметь место исключения из общей правоприменительной практики, обусловленные избирательностью применения и неприменения действующего законодательства.

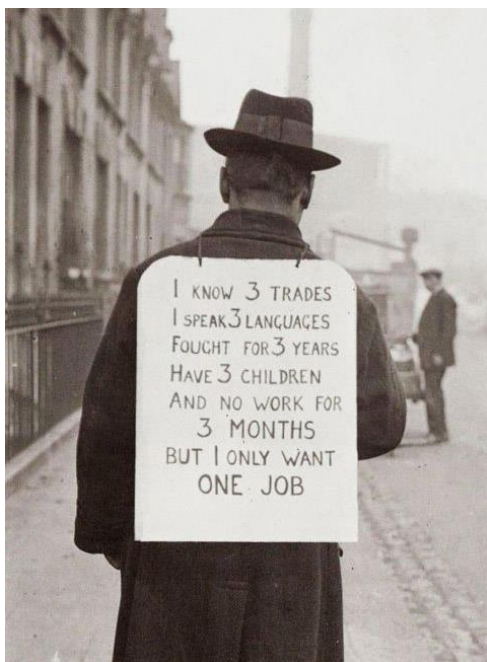
<sup>323</sup> При этом, как уже отмечалось ранее, в либерально-рыночной экономике, лишённой государственного планирования биосферно-социально-экономического развития, на этом уровне никого не интересует, наносит деятельность предприятия вред биосфере и обществу либо она общественно полезна — всё приносится в жертву коммерческой эффективности, тем более если деятельность законна.

<sup>324</sup> Об этом см. упоминавшуюся ранее монографию: Величко М.В., Зазнобин В.М., Ефимов В.А. «Экономика инновационного развития».

<sup>325</sup> Т.е. множество идиотов в современном и в изначальном смысле слова «идиот».

Слово «идиот» пришло из греческого. Объединение жителей города — полиса — горожан = граждан, живущих по определенным правилам общежития, называли — политэс. Идиотэс — «частное лицо», «обособленный от других индивид», который не интересуется жизнью общества. К римлянам слово перешло уже в значении «неуч», «невежда». Потом с течением времени оно обрело значение «тупица», «слабоумный», что вполне справедливо по отношению к разобщённым индивидам.

борьбы против...», политические партии, спортивные и музыкальные команды и группы их фанатов, коллективы предприятий и т.п.



И по отношению к этим системообразующим принципам построения экономики государства — *общество в конкретике экономической жизни* предстаёт как своего рода склад комплектующих функционально специализированных элементов, которые могут пригодиться, а могут и не пригодиться (безработные, ищущие работу, и по разным причинам не пригодные к работе «отбросы общества»). На фото слева на плакате на спине американского безработного времён великой депрессии 1929 — 1939 гг. написано: *Я владею тремя профессиями, знаю три языка, я три года воевал, у меня трое детей и я три месяца не имею работы, но я хочу только одного — одну работу.* Этот безработный — явно не «отбросы общества», не «люмпен», а профессионально состоятельный и в прошлом достаточно успешный гражданин США. Однако, хозяевам и заправилами либерально-буржуазной социально-экономической системы, организовавшим великую депрессию, чтобы перераспределить права собственности и подавить

определённые тенденции в развитии США по направлению к социализму<sup>326</sup>, его знания и умения были в тот период времени не нужны, как и знания и умения многих миллионов граждан США, которые погибли под ударами «великой депрессии» либо утратили прежний социальный статус.<sup>327</sup>

И далее встаёт вопрос:

**Как из этих разобщённых индивидов, каждый из которых желает иметь «приличный доход» и социальный статус, собрать функционально состоятельную команду (team), в которой каждый функциональный элемент работал бы с полной отдачей и которая**

---

<sup>326</sup> Но не идеологизированному марксизмом или нацизмом, как это имело место в СССР или в третьем рейхе и КНДР, а общественно-управленчески целесообразному — такому, каким его через полвека после великой депрессии описал Дж.К. Гэлбрейт в своей книге «Экономические теории и цели общества» (1973 г. — американское издание; 1976 г. — советское издание).

«По мере того как государство во всё большей мере начинает использоваться в интересах общества (т.е. становится демократическим по существу, а не формально-процедурно: наше пояснение при цитировании — ВП СССР), становится возможным рассмотрение тех реформ, для осуществления которых требуется вмешательство со стороны государства. Эти реформы логически распадаются на три части. В первую очередь существует потребность радикально усилить влияние и возможность рыночной системы, положительно повысить уровень её развития по отношению к планирующей системе и тем самым уменьшить со стороны рыночной постоянное неравенство в уровнях развития между двумя системами. Сюда входят меры по уменьшению неравенства в доходах между планирующей и рыночной системами, по улучшению конкурентных возможностей рыночной системы и уменьшению её эксплуатации со стороны планирующей системы. Мы называем это «новым социализмом». Необходимость уже вызвала к жизни новый социализм в гораздо большем масштабе, чем подозревает большинство людей.

Затем приходит очередь политики в отношении планирующей системы. Она состоит в упорядочении её целей с тем, чтобы они не определяли интересы общества, а служили им. Это означает ограничение использования ресурсов в чрезмерно развитых областях, переключение государства на обслуживание общества, а не планирующей системы, защиту окружающей среды, переключение технологий на службу общественным, а не технократическим интересам. Таковы следующие шаги, которые нужно рассмотреть в стратегии реформ.

И наконец, экономикой нужно управлять. Проблема состоит в том, чтобы управлять не одной экономикой, а двумя: одна из них подчинена рынку, а другая планируется фирмами, из которых она состоит. Подобное управление представляет собой последний шаг при определении общей стратегии реформ» (гл. XXI).

И далее, развивая тему, в главе XXVII Дж.К. Гэлбрейт продолжает:

«Новый социализм не допускает никаких приемлемых альтернатив; от него можно уклониться только ценой тяжёлых неудобств, большого социального расстройств, а иногда ценой смертельного вреда для здоровья и благополучия. Новый социализм не имеет идеологического характера, он навязывается обстоятельствами».

<sup>327</sup> В постсоветских государствах аналогичная политтехнология была использована в «лихие девяностые» в отношении десятков миллионов людей — высококвалифицированных носителей разных профессий.

**бы обеспечила работоспособность конкретного предприятия и его как можно более высокую коммерческую эффективность в сложившемся «финансовом климате»<sup>328</sup> на продолжительных интервалах времени.**

Это и есть проблематика, рассматриваемая во всех наставлениях по «тимбилдингу» и «управлению персоналом», будь то западные первоисточники либо же их российское компилятивное «эхо», порождённое отечественными списывальщиками, графоманами-карьеристами, не имеющими собственного опыта организации коллективной работы, не знающими жизни и не умеющими чувствовать и мыслить.

Участники же генетического ядра коллектива не являются разобщёнными индивидами: они объединены «незримыми связями», даже если они работают в разных подразделениях предприятия и лично не знакомы друг с другом, поскольку они входят в общий для них эгрегор, в который не могут войти: 1) участники внутренних мафий предприятия, рассматривающих прочий персонал как один из видов экономических ресурсов, вне зависимости от того, смогла мафия легализоваться в качестве должностных лиц руководящего состава предприятия либо же нет, и 2) носители того или иного профессионализма, чьи личностные качества таковы, что они не заинтересованы в деле фирмы как таковом, но заинтересованы в получении исключительно «приличных доходов» по факту зачисления в штат предприятия, а при соответствующей нравам каждого из них внешней мотивации (стимулировании) могут реализовать свой профессионализм на благо фирмы в её деятельности<sup>329</sup>.

Генетическое ядро коллектива — вследствие действия эгрегориальных взаимосвязей — не вписывается в идеал *хозяев буржуазного либерализма (общество это — множество разобщённых индивидов, склад комплектующих функционально-специализированных элементов для заполнения ими по мере надобности общественных движений и оргштатных структур предприятий)*.

Кроме того, если на предприятии возникает генетическое ядро коллектива, то алгоритмика эгрегора генетического ядра может конфликтовать с алгоритмикой, в русле которой ведут свою политику собственники и нанятое ими высшее руководство предприятия, образующие юридически-легальную внутреннюю мафию предприятия, рассматривающую прочий персонал как один из видов подконтрольных им ресурсов, на который их корпоративная этика не распространяется. Представители генетического ядра не вписываются в работу предприятия на основе принципа *«начальник всегда прав, и потому его приказы подлежат точному исполнению без переосмысления и обсуждения и тем более — несогласие с ними и критика их недопустимы»*. Поэтому организация работ и корпоративная культура, сложившиеся на предприятиях Запада, в основе которых на протяжении многих десятилетий лежат принципы буржуазного либерализма, таковы, что подавляют сам процесс возникновения генетического ядра коллектива.

Однако для того, чтобы предприятие было способно к научно-техническому прогрессу, на нём должны быть творческие люди, а их творческая деятельность должна как-то координироваться. Общая практика бизнеса на Западе такова, что если творческий потенциал кого-либо необходим для реализации стратегии развития фирмы, то такие люди востребованы, вокруг них могут быть созданы функционально специализированные подразделения. Если сами они не обладают качествами руководителя, то будет назначен руководитель

---

<sup>328</sup> Рассмотрение вопроса о «финансовом климате» и управлении им в либерально-буржуазной культуре под запретом, поэтому эта тема в литературе по менеджменту и экономике не рассматривается. Об этом см. упоминавшуюся ранее монографию «Экономика инновационного развития».

<sup>329</sup> В эту категорию попадают как профессионалы, необходимые для осуществления организационно-технологического процесса на предприятии, так и люди, зачисленные в штат в силу того, что через них фирма при необходимости может получить ту или иную помощь политиков, банкиров, юристов, масонства и представителей иных сфер деятельности, создающих «деловой климат», в котором работает фирма. Большей частью такие люди не привлекаются к каждодневной работе на фирме, у них нет определённых должностных обязанностей, и потому они стоят на штате либо как члены совета директоров либо на должностях консультантов.



подразделения, которому будет поставлена задача — обеспечить результативность работы творческой личности, ради чего и создавалось это подразделение. При этом авторские права на результат творчества будут принадлежать фирме, а не творческой личности. Кроме того, если некоторое множество творческих личностей будет работать на какой-то новаторский комплексный проект, то они будут большей частью работать в условиях изоляции друг от друга, а координация их деятельности будет осуществляться посредством оргштатной структуры предприятия кем-либо из уполномоченных на то должностных лиц из руководящего состава предприятия или творческой личностью, которая ведёт этот комплексный проект.

Это тоже — одна из мер, направленная на блокирование возникновения генетического ядра коллектива в выше определённом смысле.

Однако и при этом творческие личности могут расцениваться как «золотой фонд специалистов» фирмы — но только до тех пор, пока прежняя стратегия развития предприятия не будет заменена новой, в которой прежний «золотой фонд специалистов» станет никчёмным и фирме не потребуется «новый золотой фонд»<sup>330</sup> (см. приведённую выше фотографию американского безработного с плакатом на спине).

Эта система достаточно эффективна, но проигрывает тем системам организации труда коллективов, в которых востребованы люди, а не только их профессионализм, и в которых должностной функционал не является «законом» для сотрудника, за пределы которого он не должен даже заглядывать<sup>331</sup>.



В частности, несовершенство этой системы прослеживается по продукции Microsoft на протяжении нескольких десятилетий существования этого софтверного монополиста глобального уровня:

- ошибки в программных продуктах не исправляются десятилетиями и переходят из одного поколения продукта в последующие<sup>332</sup>;
- продукты новых поколений утрачивают зарекомендовавшие себя в прошлых версиях решения и полезные опции<sup>333</sup>, которые:
  - > либо вообще ничем не замещаются<sup>334</sup>,

<sup>330</sup> Так если бы руководство «Кодак» своевременно оценило перспективы «цифровизации» фото, видео, аудио, то ей бы быстро стали не нужны высокопрофессиональные химики специалисты по фотоплёночным и фотобумажным эмульсиям, конструкторы соответствующего оборудования, но потребовались бы специалисты по микроэлектронике и её технологиям и программисты.

<sup>331</sup> См. Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус. «Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний». Сокр. пер. с англ.: Альпина Паблишерз; Москва; 2012. Имеются интернет-публикации.

В идеале организация процессов «сверху» должна опираться на поддержку тех же самых процессов самоорганизацией «снизу», примером чему преобразование ЛаГГ-3 в Ла-5.

<sup>332</sup> Так на протяжении десятилетий текстовый редактор Word раскладывает файлы по страницам на разных компьютерах по-разному, в результате чего заголовки, рисунки и таблицы могут переползти на другие страницы, делая невозможной распечатку без повторного форматирования документа на другом компьютере. Дискуссии в интернете по этому вопросу на протяжении всего времени бесплодны.

Наполнение рисунков на сноски при добавлении текста и новых рисунков — тоже порок, не устранимый на протяжении многих поколений продукта.

Самопроизвольные скачки курсора на несколько позиций влево после введения его в текст не устранены на протяжении времени существования нескольких поколений этого текстового редактора.

<sup>333</sup> Поиск файлов по фрагментам текста, который был в Word 6 (для Windows 3.1), был перенесён на уровень операционной системы Windows и на протяжении нескольких сменившихся друг друга версий оказывался менее эффективным, нежели был в Word 6.

<sup>334</sup> Так попытки активировать предустановленный производителем компьютера Microsoft Office завершаются на сайте Microsoft не открытием платёжной формы, а отсылкой к местному дилеру Microsoft, что само по себе

- либо замещаются более примитивными<sup>335</sup>,
- либо не всегда работающими,
- либо функции переносятся в другие меню, подчас без какой-либо логики<sup>336</sup>, будто бы специально для того, чтобы пользователи, выработавшие навыки работы с более старыми версиями, вынуждены были осваивать новый программный продукт с нуля<sup>337</sup>;
- сетования же пользователей на обновления, предназначенные для устранения неких проблем и ошибок, но при этом порождающие какие-то новые проблемы вследствие содержащихся в обновлениях ошибок, — одна из постоянных тем интернета на протяжении многих лет.



Это — только то, что доступно для восприятия пользователям, не являющимся специалистами в области информационных технологий. А специалисты в этой области, включая и *спецслужбистов разных стран*, могли бы предъявить более обширный список претензий к Microsoft и по поводу стратегии развития её продуктов, и по поводу функциональности каждого из них, и по поводу бесполезного для самой Microsoft сбора информации о пользователях и их деятельности посредством её программных продуктов.

Но Microsoft не одинока в провалах декларируемой ею политики в области качества. Упомянувшиеся ранее проблемы Боинга с новыми лайнерами (Boeing 787 Dreamliner, Boeing-737 Max — см. том 1, сноска 51) во многом тоже следствие

подавления генетического ядра коллектива разработчиков и передачи важнейших по значимости работ на аутсорсинг дешёвым узким специалистам, но при этом *разобщённым непрофессионалам в деле создания авиационной техники*. В итоге оценка Boeing-737 Max одним из сотрудников Боинга во внутренней переписке фирмы: «Этот самолёт делали клоуны под руководством обезьян». Причина этого в неадекватной организации управления этими проектами руководством Боинга.<sup>338</sup>

коммерческая глупость потому, что далеко не все те, кто готов оплатить онлайн пользование предустановленными программами, пойдут искать местного легального дилера, а кроме того, кто-то может попасть и на сайты нелегальных дилеров.

<sup>335</sup> Так до Word 95 в программе можно было открыть несколько окон с разными документами, и на все окна, одновременно представленные на дисплее, приходилась одна панель инструментов. После Word 95 при одновременном представлении нескольких окон на дисплее в каждом наличествует своя панель инструментов, которые без толку пожирают площадь дисплея.

После Windows 7 исчезла настройка цветовой гаммы программных окон. Её заменил более грубый выбор одного из стилей оформления, предлагаемых разработчиком. В итоге эргономика операционной системы и прикладных программ стала хуже.

<sup>336</sup> В Windows 8.1 кнопка выключения компьютера скрыта в меню «Параметры», а при нажатии кнопки «Пуск» доступна только при нажатии правой кнопки мыши, и это одно из многих неудобств «восьмёрки» в сопоставлении её с «семёркой», чьи интерфейсы, пожалуй, были наиболее удобны в использовании после Windows 98.

В браузере Microsoft Edge разработчиком не предусмотрена функция сохранения на диск компьютера интернет-страниц «Сохранить как», в результате чего пользователи должны искать окольные пути.

<sup>337</sup> Это касается, прежде всего, комплекса средств настройки системы, ранее входивших в состав «Панели управления», а после Windows 7 в состав — «Параметров».

<sup>338</sup> Тем, кто желает возразить в том смысле, что в России и такого не производится, следует знать, что в постсоветской России не производится «такое» и лучшее, а также многое из того, чего вообще нет на передовом Западе и на передовом Востоке, не потому, что нет профессионалов, которые могли бы это сделать, а потому, что в стране целенаправленно создан финансовый и деловой климат, в котором научно-внедренческие циклы не могут реализовываться, а способные к их осуществлению коллективы не могут сформироваться. См. упоминавшуюся ранее монографию «Экономика инновационного развития».

И это — не исключения из общего порядка вещей в экономике, построенной на принципах буржуазного либерализма, а обыденность, которая наносит ущерб качеству продукции даже таких гигантов, как Майкрософт и Боинг.

Соответственно этим особенностям либерально-буржуазной культуры тема генетического ядра коллектива предприятия в западной литературе по «тимбилдингу» и «управлению персоналом» и в отечественном компилятивном её «эхе» не рассматривается вообще:

- как в силу того, что она несовместима с культом оголтелого индивидуализма и культом бессовестно-автоматической законопослушности и исполнительности индивидов по отношению к распоряжениям руководства фирмы,
- так и в силу того, что генетические ядра коллективов не складываются, не проявляются и не прослеживаются в практике работы подавляющего большинства предприятий Запада, поскольку для нанимаемых индивидуалистов-частнособственников слова «*общее дело коллектива*», «*служение обществу*» — *пустые слова*, пропагандистский лозунг в составе свода лозунгов корпоративной культуры, но не лично прочувствованное и осознанное дело, в которое участники генетического ядра коллектива вносят каждый свой творческий вклад. Это так потому, что смысл работы — не служение обществу, а исполнение своих должностных обязанностей в соответствии с инструкциями и указаниями вышестоящих руководителей с целью получения сумм денег и иных благ, «приличных» для социального статуса каждого сотрудника соответствующего уровня.

Кроме того, генетическое ядро коллектива и *стукачество как компонента корпоративной культуры многих предприятий* — два потенциально конфликтных процесса, которые в силу их потенциальной конфликтности при наличии на предприятии обоих необходимо разграничивать.

Тем не менее, если судить по тому, что пишет Г. Форд I в своих книгах, посвящённых ведению бизнеса и управлению предприятиями<sup>339</sup>, сам он обладал личностными качествами, которые позволяли ему самому инициировать возникновение и становление генетического ядра коллектива, хотя при этом он не пренебрегал и теми манипулятивными практиками «управления персоналом» (включая систему «стукачества»), которые позволяли ему собирать функционально состоятельные коллективы из профессионалов, которым дело фирмы как таковое было не очень-то интересно, но кто был готов честно работать за «приличную зарплату» под руководством других на благо фирмы в русле сложившейся на предприятии корпоративной культуры.

Именно потому, что Г. Форд I умел инициировать возникновение и становление генетических ядер коллективов, он смог состояться и как эффективный автопромышленник, и как эффективный железнодорожник, и как эффективный авиапромышленник<sup>340</sup>. **Без способности инициировать с нуля возникновение и становление генетического ядра коллектива он не смог бы достичь выдающихся успехов в столь различных (по предназначению продукции, по организации процессов и по технологиям) отраслях экономики<sup>341</sup>**; и у него не было бы практических оснований писать, что на его взгляд «нет более опасного призвания, чем “организационный гений”», способный только фабриковать сложнейшие оргштатные структуры, штатные расписания и своды должностных инструкций; что «предприятие вовсе не машина. Оно представляет собой рабочее общение людей, задача которых, как уже сказано, — работать», т.е. делать дело коллективно во благо всего общества.

<sup>339</sup> «Моя жизнь. Мои достижения», «Сегодня и завтра».

<sup>340</sup> Состояться в качестве президента США ему не позволили политические мафии США: в 1924 г. Г. Форд, вступив в президентскую гонку, был вынужден снять свою кандидатуру после того, как ему непублично объяснили кое-что и откупились от него, продав ему по низкой цене электростанцию Мосл Шоалс.

<sup>341</sup> И это — главный навык, который необходим для вывода хозяйственных систем государств, транснациональных концернов и социальной организации на новый уровень качества жизни общества в преемственности поколений в гармонии с Природой.

Мода конца 2010-х на *попытки трансформации существующих предприятий в «бирюзовые» организации* по сути представляла собой результат достижения предельной эффективности работы предприятий на принципах «тимбилдинга», «управления персоналом» и прочего «классического» менеджмента, порожденного в культурах буржуазного либерализма, и выражает стремление повысить эффективность бизнеса на основе альтернативных организационных и этических принципов, однако без того, чтобы вдаваться в проблематику изучения и изменения нравственности, которая выражается и в этике, и в миропонимании, порождающем организацию коллективной деятельности. И как можно увидеть из упоминавшейся ранее книги Ф. Лару «Открывая организации будущего», успех становления «бирюзовых» предприятий с нуля и перехода к «бирюзовости» предприятий, ранее бывших «небирюзовыми», протекает как процесс возникновения генетического ядра коллектива, его расширения до положения доминирования на предприятии, после чего оргштатная структура начинает работать (или при необходимости — трансформироваться) в русле алгоритмики, несомой генетическим ядром коллектива, *при условии, что руководители и собственники предприятий этому, как минимум, не противодействуют и тем более — своими действиями не подавляют и не разрушают генетическое ядро коллектива, а вливаются в него.*

Но Ф. Лару не вникает в тематику безуспешности попыток перейти к «бирюзовости». Однако из того, что он пишет, и из того, что изложено в настоящей работе, можно понять, что крах таких попыток обусловлен:

- либо неспособностью руководителей и сотрудников инициировать становление генетического ядра коллектива и его расширение до положения доминирования на предприятии,
- либо политикой руководства и собственников, направленной на подавление такого рода процессов в коллективе предприятия, вне зависимости от того, действуют они именно так осознанно или же на основе бессознательных автоматизмов.<sup>342</sup>

Поэтому корпоративная стратегия предприятия: 1) должна быть адресованной прежде всего тем, кто нравственно-этически готов породить генетическое ядро коллектива и влиться в него, а также — и генетическому ядру коллектива, если оно уже успело сложиться на предприятии, 2) должна не на словах, а на деле, поддерживаться и проводиться в жизнь всеми представителями руководящего состава предприятия.

Профессионалам, которым дело предприятия как таковое в силу разных причин лично не очень интересно, и которым от предприятия требуется только «приличный уровень доходов» в целях поддержания и повышения своего социального статуса, — в корпоративной культуре тоже должно быть место, но при этом она должна стимулировать и их к личностному развитию, чтобы они с течением времени могли влиться в генетическое ядро коллектива.<sup>343</sup>

---

<sup>342</sup> И при этом Ф. Лару ничего не пишет о психологической подоплёке успеха перехода к «бирюзовости» и психологической подоплёке краха такого рода попыток, поскольку психологическая наука Запада ничего не знает ни о том, ни о другом (по крайней мере в её незасекреченных общедоступных версиях).

<sup>343</sup> Различие между профессионалами, которые работают более или менее хорошо, но которым дело фирмы как таковое и как служение обществу не интересно, и представителями генетического ядра коллектива, для кого дело фирмы — один из аспектов смысла их жизни и служения развитию общества, можно понять из широко известной притчи.

*Идёт строительство, и прохожий спрашивает одного из рабочих: что ты делаешь? — и получает ответ: Не видишь что ли? — камни таскаю...*

*Прохожий идёт дальше и спрашивает другого рабочего, несущего камень: Что ты делаешь? — и получает ответ: Храм строю...*

Из двух рабочих, хотя при поверхностном взгляде они заняты одним и тем же делом:

- первый — профессионал своего дела, которому не интересно дело фирмы как таковое, хотя он в ней работает и, возможно, что работает хорошо;
- а второй — представитель генетического ядра коллектива, прежде всего, — участник общего дела, который выполняя свою частную работу, осознанно вносит свой вклад в успех общего дела, в котором выражается один из аспектов его личного смысла жизни и его служения развитию общества.

И если первый *нравственно-этически готов «копать от забора до обеда» за приемлемую для него плату*, поскольку смысл работы для него — только и исключительно — в получении оплаты; то второй не будет

→→→

Тема *личностного развития сотрудников в процессе работы в коллективе* не может быть исключена из проблематики формирования эффективной корпоративной культуры, поскольку ИМЕННО личностное развитие сотрудников — залог будущих успехов предприятия.

Однако, личностное развитие — более широкое явление, чем профессиональное совершенствование и освоение нескольких профессий, которые являются только компонентами личностного развития и реализация которых обусловлена множеством других факторов.<sup>344</sup>

При этом надо понимать, что нет такой профессии «хороший человек», но «хороший человек» — всегда хороший надёжный профессионал или даже хороший надёжный мультипрофессионал.

\* \* \*

В связи с этим напомним, что в разделе 5 (том 2) настоящей работы среди всего прочего речь шла о качестве постройки в Германии перед русско-японской войной крейсеров «Богатырь» и «Новик» и о недопустимо низком качестве постройки на отечественных верфях их аналогов — крейсеров «Олег» и «Изумруд». В разделе 6 (том 2) также было упомянуто, что и паровозы серии Э, произведённые по русским чертежам в Германии и в Швеции, по мнению железнодорожников даже после многолетней эксплуатации отличались более высоким качеством, нежели паровозы этой же серии, построенные в СССР.

Кроме того, в разделе 6 (том 2) была описана история со скандалом в связи с безобразно низким качеством постройки на Новом Адмиралтействе<sup>345</sup> в Петербурге в 1899 г. канонерской лодкой «Храбрый» и её «доводочным» ремонтом во Франции. Были отмечены и некоторые организационно-технологические различия судостроительных заводов Германии и России, объясняющие германское превосходство в темпах и качестве постройки кораблей.

Но в том контексте наибольшую значимость имеют выдержки из доклада К.П. Боклевского, который в Тулоне курировал работы по устранению построечных дефектов «Храброго» и в своём докладе указывал на обусловленность низкого качества работ в отечественном военном кораблестроении<sup>346</sup> его системообразующими принципами, которые являются следствием *сложившегося в империи общественного строя*, и соответственно, — характерной для этого общественного строя культурой общества и его социальных групп, включая рабочих промышленности<sup>347</sup>.

---

работать, если не видит того желательного для него общественно значимого смысла, в реализацию которого он своим трудом на предприятии может внести свой вклад, а если его принудить к такой работе, — то он будет весьма эффективным саботажником.

В случае успешной агрессии и оккупации страны оккупанты из первых набирают полицаев и «туземную администрацию», а вторые — становятся инициаторами народного ополчения и партизанского движения. Это положение справедливо и по отношению к «гибридным войнам», в которых агрессия осуществляется «методом культурного сотрудничества» на основе злоупотреблений объективными закономерностями всех шести групп (см. Отступление от темы 3.1 — том 1).

<sup>344</sup> Карьерный рост может иметь место, но он может и не быть следствием личностного развития. Особенно это касается толпо-«элитарных» социальных систем, в которых преобладает отбор по превосходству кандидатов на должности по отрицательным профессиональным и личностным качествам.

<sup>345</sup> Ныне — ОАО «Адмиралтейские верфи».

<sup>346</sup> Гражданского стального судостроения, обслуживающего нужды торгового флота, в Российской империи по сути не было. Большинство судов морского торгового и пассажирского флота были построены за рубежом, большей частью они были британской постройки, как и многие суда, эксплуатировавшиеся на внутренних водных путях. Своя промышленность внесла сколь-нибудь заметный вклад только в строительство речного торгового и пассажирского флота в Волжском и Днепровском бассейнах.

Но и военное кораблестроение Российской империи было неполноценным, поскольку многие виды конструкционных материалов и корабельного оборудования на кораблях Российского императорского флота были получены либо по импорту, либо произведены по лицензиям в России в том числе и на предприятиях, контролируемых иностранным капиталом либо непосредственно через доли в уставном капитале, либо опосредованно через кредиты.

<sup>347</sup> Т.е. для того, чтобы победить в русско-японской войне (и тем более, чтобы она не возникла), Россия должна была к началу XX века построить качественно иные корабли, систему базирования флота и создать

→→→

Эти сведения, как и многие другие<sup>348</sup>, показывают, что:

В деле обеспечения качества продукции во все эпохи при любом уровне развития фундаментальной и прикладной науки и техносферы ведущую роль играет *развитость культуры* общества, в которой выражается личностная культура всех участников общественного объединения труда в этом обществе, и которая формирует личностную

---

качественно иные сухопутные вооружения. Но для этого необходимо было, чтобы к концу XIX века в стране была иная социальная организация и иная культура, на становление которых потребовалось бы несколько предшествующих десятилетий. Но, к сожалению:

- ни Екатерина II, ни Павел I, ни Александр I, ни Николай I не смогли найти путей к отмене крепостного права во времена своих царствований (за это ответственно прежде всего погрязшее в паразитизме барствования российское дворянство, бывшее безальтернативной кадровой базой управленческого корпуса империи в ту эпоху, с чем монархи не могли не считаться: Ю. Казаков. Граф Бенкендорф: <https://www.proza.ru/2015/04/18/1586>);
- а политика развития системы гражданского (не военного образования), которой в царствование Николая I было положено начало, не получила должного развития в периоды царствования Александра II и Александра III.

<sup>348</sup> См., например: Е.А. Прудникова, Сталин. Второе убийство. — СПб: изд. дом «Нева». 2004.

культуру вступающих в жизнь новых поколений<sup>349</sup>, включая и их отношение к труду, что во многих аспектах программирует будущее этого общества<sup>350</sup>.

**И особую фундаментальную роль играет нравственно-этическая культура личностей, и нравственно-этическая культура, доминирующая в каждой из социальных и профессиональных групп.**

Именно личностная культура сотрудников предприятия обуславливает возможности и невозможности освоения ими навыков владения технологическим оборудованием и освоения ими иных аспектов профессионализма, включая и *мультипрофессионализм, необходимый в качестве одной из основ слаженности коллектива и взаимопомощи сотрудников друг другу в ходе работы предприятия.*

Потому:

Именно реальная личностная культура членов коллектива, являющаяся следствием достигнутого уровня развития культуры общества, задаёт тот уровень качества продукции, выше которого он не может быть поднят никакими оргштатными изменениями и

---

<sup>349</sup> Неграмотный крестьянский сын, ушедший из нищей деревни на заработки в отхожий промысел и оказавшийся на стапеле Нового Адмиралтейства в Петербурге без какой-либо профессиональной подготовки (*рабочий, погибший в пожаре, уничтожившем деревянный эллинг Нового адмиралтейства и строящийся крейсер «Витязь», был именно таким — 19-летний парень, выходец из нищей тверской деревни, ушедший из неё в город на заработки: см. сноску 30 в томе 2*), не может быть конкурентом профессиональным рабочим германских верфей «Вулкан» (проектант и строитель крейсера «Богатырь»), «Шихау» (проектант и строитель крейсера «Новик»), «Германия» (проектант и строитель крейсера «Аскольд») и британской промышленности, которая всего лишь за год построила «Дредноут».

И даже если над массой таких неучей будут стоять самые талантливые и знающие досконально свою отрасль руководители работ, проектировщики продукции и разработчики технологий, то сами по себе они будут бесполезны для дела, потому, что их потенциал дееспособности будет утоплен в массовом невежестве и непрофессионализме их же подчинённых — работников самых низовых уровней.

Об этом российском *социальном бедствии* В.О. Ключевский писал ещё в конце XIX века так:

**«В России нет средних талантов, простых мастеров, а есть одинокие гении и миллионы никуда не годных людей. Гении ничего не могут сделать, потому что не имеют подмастерьев, а с миллионами ничего нельзя сделать, потому что у них нет мастеров. Первые бесполезны потому, что их слишком мало; вторые беспомощны потому, что их слишком много».**

Исправление такого положения дел было начато в результате победы Великой октябрьской социалистической революции и успешно продолжалось на протяжении эпохи сталинского большевизма: см. воспоминания Л.И. Брежнева «Возрождение» (выдержки из них представлены в разделе 8.2 — том 3). Понимая эту проблематику, И.В. Сталин писал о её преодолении прямо: «Необходимо, в-третьих, добиться такого культурного роста общества, который бы обеспечил всем членам общества всестороннее развитие их физических и умственных способностей, чтобы члены общества имели возможность получить образование, достаточное для того, чтобы стать активными деятелями общественного развития...» («Экономические проблемы социализма в СССР». — М.: Государственное издательство политической литературы. 1952. — С. 68).

«Было бы неправильно думать, что можно добиться такого серьёзного культурного роста членов общества без серьёзных изменений в нынешнем положении труда. Для этого нужно прежде всего сократить рабочий день по крайней мере до 6, а потом и до 5 часов. Это необходимо для того, чтобы члены общества получили достаточно свободного времени, необходимого для получения всестороннего образования. Для этого нужно, далее, ввести общеобязательное политехническое обучение, необходимое для того, чтобы члены общества имели возможность свободно выбирать профессию и не быть прикованными на всю жизнь к одной какой-либо профессии. Для этого нужно дальше коренным образом улучшить жилищные условия и поднять реальную зарплату рабочих и служащих минимум вдвое, если не больше как путем прямого повышения денежной зарплаты, так и особенно путем дальнейшего систематического снижения цен на предметы массового потребления.

Таковы основные условия подготовки перехода к коммунизму» (там же, с. 69).

После государственных переворотов 1953 г. и, в особенности, — после 1991 г. политика отечественной государственной власти СССР и России в сфере культуры и образования направлена на то, чтобы возобновить то бедствие, о котором писал В.О. Ключевский и которое привело империю к краху, а общество к социальной катастрофе 1917 г.

<sup>350</sup> Причём *отношение к труду как таковое* может быть не связанным с каким-либо политическими предпочтениями, вследствие чего готовность качественно работать может успешно употребляться для злодейства (тому примером третий рейх), а нежелание и неумение работать творчески и качественно может быть предпосылкой к краху благих по своим целям политических проектов (примером чему крах СССР).



инвестициями во что бы то ни было, в том числе и потому, что сотрудники — *в силу достигнутого ими качества личностного развития* — не желают или не способны освоить необходимые для этого более совершенные методологию выработки проектно-конструкторских решений и технологий, новое оборудование, новую организацию работ, а также и навыки, необходимые для пользования всем ранее перечисленным.

Соответственно:

#### **Залог будущих успехов любого предприятия:**

- **личностное развитие сотрудников в непрестанно текущем настоящем как основа для выработки и освоения ими новых трудовых навыков, необходимых для эффективной работы в будущем, а также — как фактор развития культуры общества в целом;**
- **справедливость во взаимоотношениях членов коллектива на всех уровнях оргштатной структуры предприятия как безальтернативно необходимая предпосылка к слаженности коллектива;**
- **сотрудничество и взаимопомощь проникающая сквозь все уровни иерархии должностей, а не конкуренция индивидов за зарплату, за карьерный рост, за безнаказанность.**

\*                    \*  
\*                    \*

Подавляющее большинство руководящих документов предприятий из тематической серии «*Корпоративная культура нашей фирмы*» в том виде, в каком они имеются на предприятиях, даже если в них содержатся жизненно актуальные декларации и требования к сотрудникам<sup>351</sup>, не могут решить проблему наращивания эффективности реально действующей на предприятии корпоративной культуры потому, что не учитывают необходимость включения в корпоративную культуру задачи личностного развития сотрудников и мер (как научно-методологического характера, так и организационно-управленческих) по обеспечению решения этой задачи на предприятии.

Такого рода руководящие документы обычно провозглашают цели, на которые должен работать коллектив предприятия; возводят некоторые из провозглашённых целей в ранг якобы уже достигнутой нормы жизни коллектива, хотя нормой жизни они так и не стали и к этому нет никаких предпосылок, что фактически порождает *разнообразно очень вредоносную* лживо-ханжескую (холуйско-барскую) лицемерную составляющую в корпоративной культуре<sup>352</sup>; возлагают на сотрудников те или иные обязанности, которые те не могут выполнить, поскольку необходимые для этого навыки ими не выработаны или не освоены, либо организация труда на предприятии этого не позволяет. В итоге руководящие документы предприятий по тематике «корпоративная культура» оказываются малозначимыми или вообще никчёмными в деле организации работы предприятия и повышении её эффективности.

Причины низкой или даже вредоносной эффективности руководящих документов на тему «Корпоративная культура предприятия...» состоят в том, что они не включают в себя триаду, компоненты которой связаны друг с другом полной функцией управления, о которой уже говорилось ранее:

---

<sup>351</sup> Не говоря уж о том, что такого рода руководящие документы часто списывают у коллег, конкурентов, поставщиков, заказчиков, компилируют из интернет-публикаций.

<sup>352</sup> Официоз прикладной психологической науки такого рода ситуации оправдывает тем, что формулировки, включающие в себя грамматические конструкции настоящего времени типа «мы делаем...», якобы оказывают такое воздействие на бессознательные уровни психики членов коллектива, что такого рода декларации якобы начинают ими исполняться сами собой; а формулировки, выражающие достоверность, типа «мы должны делать...», «мы будем стараться делать...», официоз прикладной психологической науки отвергает по причине якобы низкой отзывчивости бессознательных уровней психики на такого рода призывы.

В этом одно из проявлений бездушно-манипулятивного, а не развивающе-просветительского характера психологических компонент «тимбилдинга» и «управления персоналом» в западном либерально-буржуазном менеджменте.

- диагностика текущего состояния коллектива по многим аспектам — как по общекультурным характеристикам, так и по профессиональным, специфически отраслевым и региональным (это — выявление вектора состояния, его оценка);
- формирование свода требований к коллективу, каким он должен стать в будущем (это — вектор целей управления персоналом, он тоже многоаспектный, структурно идентичный вектору оценки текущего состояния персонала)<sup>353</sup>;
- выявление возможностей и создание путей и средств преобразования первого во второе (это — концепция кадровой политики, одной из компонент которой должна быть корпоративная культура как инструмент бесструктурного управления достижением целей управления персоналом).

Что касается первой компоненты этой триады, то люди — такие, какими они сформировались и стали сотрудниками предприятия, — в составе коллектива все разные. Разные, прежде всего, по *организации* их психики (как информационно-алгоритмической системы), *которая является основой, несущей их профессионализм*, на пользование которым претендует руководство предприятия и его подразделений.

- И среди них есть некоторое подмножество, чья психика достаточно устойчива для того, чтобы: 1) обеспечить их взаимодействие с другими членами коллектива в соответствии с требованиями руководящих документов, определяющих их должностные обязанности и корпоративную культуру предприятия, и 2) они обладают поведенческими навыками (этикой), позволяющими им на основе большей частью бессознательных автоматизмов действовать в соответствии с нормами, предписанными руководящими документами, определяющими их должностные обязанности и корпоративную культуру предприятия.
- Но среди них есть и такие, чья психика обладает низкой устойчивостью к воздействию разного рода обстоятельств (прежде всего — внезапно возникающих, непредсказуемых обстоятельств), вследствие чего они, если оказываются под воздействием стрессовой нагрузки, превосходящей порог потери устойчивости психики каждого из них, в принципе не способны к взаимодействию с другими членами коллектива в рамках своих должностных обязанностей и любой корпоративной культуры даже в тех случаях, когда им известны её требования и они обладают соответствующими поведенческими навыками. Поэтому люди этой категории могут реализовать бессознательно-автоматические поведенческие навыки только в ситуациях, воздействие которых не нарушает устойчивости функционирования их психики, и когда они пребывают в соответствующем настроении. Их навыки самообладания явно недостаточны для работы в таких условиях, и любая «мелочь» (с точки зрения большинства окружающих их людей) способна сделать их недееспособными в коллективе на недопустимо продолжительный (по отношению к потребностям работы) срок. Это одна из категорий проблемных, о которых речь шла в разделе 8.5. А в стрессовых ситуациях (как уже возникших, так и в возможных, но не реализовавшихся), затрагивающих весь коллектив, именно они — генераторы паники, в которую потом вовлекаются и другие, если утратят самообладание.
- А также есть те, чья психика достаточно устойчива для того, чтобы: 1) обеспечить их взаимодействие с другими членами коллектива в соответствии с требованиями руководящих документов, определяющих их должностные обязанности и корпоративную культуру предприятия, но 2) они **НЕ** обладают поведенческими навыками (этикой), позволяющими им на основе большей частью бессознательных автоматизмов действовать в соответствии с нормами, предписанными руководящими документами, определяющими их должностные обязанности и корпоративную культуру предприятия (их надо этому учить, чтобы навыки сформировались).

Если рассматривать некое множество вариантов «корпоративных культур», отличающихся друг от друга и количеством предписаний, и характером предписаний, то в практике их применения выяснится, что при изменении свода требований действующей на предприятии

---

<sup>353</sup> Вектор целей и вектор состояния могут включать в себя разного рода статистики, которыми характеризуется коллектив, если коллектив достаточно многочисленен.

корпоративной культуры кто-то из первой группы будет переходить в третью, а кто-то из третьей в первую.

Что касается второй группы, то если корпоративная культура предприятия изменяется так, что в её реальном действии снижает стрессовую нагрузку на членов коллектива, то некоторая часть представителей второй группы, которые обладают соответствующими поведенческими навыками (большой частью бессознательными автоматизмами поведения), будет успешно работать в коллективе в условиях корпоративной культуры, в которых нет факторов, нарушающих устойчивое функционирование их психики.

Если же корпоративная культура изменяется так, что в её реальном действии увеличивает стрессовую нагрузку на членов коллектива, то вторая группа будет пополняться за счёт представителей первой и третьей групп, чья психика будет утрачивать устойчивость функционирования под воздействием факторов, порождаемых данной корпоративной культурой.<sup>354</sup>

---

<sup>354</sup> И одним из факторов, наиболее разрушительных по отношению к устойчивости психики людей и слаженной работе коллектива, является бюрократизация дела, которая отвлекает профессионалов от работы, обязывая их тратить время и силы на создание и заполнение разного рода форм большей частью *управленчески никчёмной* отчётности о работе и о планах будущих «грандиозных свершений».

**Генераторами бюрократизации являются профессионально несостоятельные управленцы и управленчески состоятельные вредители:** это утверждение в первую очередь касается государственной власти в целом, поскольку именно она порождает законодательство, регламентирующее объём и характер документирования внутренней деятельности предприятий и их взаимодействия друг с другом, а во вторую очередь оно касается руководителей предприятий, которые сами дела не знают, и за которых работают их подчинённые.

Ещё раз. Достоверно либо нет — неизвестно, но по сути правильно. Приписывается Киму Филби — заместителю начальника контрразведки, руководителю 9-го отдела Секретной Разведывательной Службы Великобритании, советскому разведчику, почётному сотруднику госбезопасности: «Когда мой сотрудник начинал активно вести работу, вербовать агентуру, выявлять резидентов, я заваливал его никому не нужной бумажной рутинной, и его активность очень быстро сходила на нет. Я горжусь тем, что лично разработал и ввёл несколько новых форм отчётов».

А это уже достоверно: «... в 1954 году Иван Антонович <Ефремов (палеонтолог и писатель-философ)> в письме профессору И.И. Пузанову, жалуясь на бюрократизм в академической среде, говорил: "... Так нудны эти заседания, отчёты, планы — всё, что не стоит выеденного яйца и придумано английской "Интеллидженс сервис" для разрушения русской науки... используя партийное невежество, как очень чётко выразился один мой знакомый"» (приводится по книге А. Константинова "Светозарный мост", изд. 2, по публикации на сайте: <http://noogen.2084.ru/Efremov.htm>).

Поэтому один из важнейших принципов построения эффективной корпоративной культуры — на каждом уровне оргштатной структуры предприятия, в каждом его подразделении должно быть только то документирование, которое действительно необходимо для управления делом: на этом уровне, в конкретном подразделении, для взаимодействия с другими подразделениями как этого уровня, так и других уровней в оргштатной структуре.

И соответственно один из аспектов повышения эффективности управления предприятием — анализ фактического документооборота с целью выявления обязательных документов и их компонент: 1) реально используемых в текущем оперативном управлении, 2) выявления фактов отсутствия управленчески необходимого документирования тех или иных действий, 3) выявления информации, не используемой в текущем оперативном управлении, но необходимой в долговременном стратегическом управлении в качестве «массивов памяти», учитываемых в выработке решений о деятельности предприятия в будущем.

Пример негативных последствий отсутствия такого рода «стратегической долговременной памяти о сфере деятельности» был приведён ранее в разделе 5, когда речь шла о советском проекте крейсера-вертолётоносца 1123, в котором были повторены ошибки в избрании архитектурного типа корабля, совершённые за сорок лет до этого ВМФ Великобритании в первом в мире реализованном проекте авианосца «Фьюриес», который после выявления пороков архитектуры корабля пришлось вывести из эксплуатации и кардинально переделать (см. том 1, рис. 5-15, 5-16).

Поэтому документирование истории деятельности фирмы (прежде всего — её проектно-конструкторской и организационно-технологической деятельности) как в аспекте достижений, так и в аспекте описания совершённых ошибок и проблем, которые не удалось разрешить своевременно, — это особая отрасль документирования и архивирования в ходе деятельности и управленчески очень значимая компонента корпоративной культуры. В частности, полезно поощрять сотрудников, которые берут на себя труд описывать деятельность подразделения и предприятия, затрагивая не только достижения, но описывая упущения и анализируя его причины.

→→→

---

Но не всякий руководитель будет благодарен таким сотрудникам, если в его адрес будут высказаны критические замечания. И безопасность таких сотрудников под властью критикуемых ими руководителей — тоже один из аспектов управленчески эффективной корпоративной культуры.

Поэтому полезно, чтобы такого рода хроники составлялись разными сотрудниками, выражая видение каждого из них, а не согласованную с руководством позицию о гениальном руководстве и неоспоримых «достижениях», под бременем которых фирма едва не рухнула.

Ещё один достоверный пример на тему дезорганизации управления на предприятии. «В 1944 году Управления Стратегических Служб США (УСС), предшественник ЦРУ, распространили секретную брошюру, которая была задумана как инструкция к действию для граждан, проживавших в Германии, но симпатизировавших союзникам.

Рассекреченная в 2008 году и доступная сегодня на сайте ЦРУ, эта брошюра предназначалась обычным людям, которые хотели, но не знали как ослабить нацистскую Германию в годы Второй Мировой. В инструкции рассказывается о том, как можно саботировать производство на заводах, в офисах и на транспортных линиях. Некоторые из инструкций могут показаться устаревшим, другие до сих пор остаются удивительно актуальными. Но учтите, использование данного материала по его прямому назначению может закончиться достаточно плачевно, поэтому не рекомендую воспринимать материал как советы, а всего лишь как исторический и очень интересный документ. Хотя...

#### **Как стать худшим руководителем**

- Настаивайте на том, чтобы всё делали через "каналы". Никогда не допускать коротких путей, которые необходимо использовать в целях ускорения принятия решений.

- Выступать с "речами". Говорите как можно чаще и как можно дольше. Иллюстрируйте свои "мысли" длинными анекдотами и тем самым отнимайте у подчиненных рабочее время и силы.

- Когда это возможно, перенаправляйте новаторские идеи в "комитеты" для "дальнейшего изучения и рассмотрения". Минимальным сроком рассмотрения всех новаторских и возможно революционных идей "комитетом" принято считать срок в пять лет.

- Поднимайте неуместные вопросы и вопросы не по теме, как можно чаще.

- Торгуйтесь за более точные формулировки, точную терминологию, идеальные протоколы и резолюции.

- Обратитесь к вопросам, которые должны были решить сегодня, на следующем совещании, с попыткой вновь открыть вопрос о целесообразности принятия этого решения.

- Постоянная "осторожность". Будьте "разумными" и призывайте ваших коллег и участников совещания быть "разумными", чтобы избежать поспешности в принятии решения, которое может привести к затруднениям или к проблемам в будущем.

#### **Как быть плохим работником**

- Работайте медленно.

- Старайтесь делать столько перерывов в работе, сколько только возможно.

- Сделайте свою работу плохо и вините во всём плохие инструменты, машины и / или оборудование. Жалуйтесь, что эти вещи мешают вам делать свою работу правильно.

- Никогда не передавайте свои навыки и опыт новым или менее умелым работникам.

#### **Как быть ужасным менеджером**

- При проведении работ, в первую очередь цените несущественные рабочие места. Смотрите, чтобы самые важные задания выполнялись самыми неэффективными работниками.

- Настаивайте на безупречном выполнении относительно незначительных работ. Следите за тем, чтобы покраска детали выполнялась идеально и назначайте на эту работу самых квалифицированных работников.

- Чтобы снизить моральный дух и вместе с ним производительность, поощряйте неэффективных работников. Выписывайте премии и благодарите только ленивых.

- Проводите инструктаж перед каждым этапом. Как будто каждый этап производства — это что-то критичное и как будто никто до этого ничего подобного не делал.

- Преувеличивайте важность соблюдения процедур и сбора всех разрешений, связанных с выдачей инструкций, инструмента, выписки пропуска и так далее. Следите за тем, чтобы каждую процедуру должны были одобрить все три (как минимум) инспектора» (<https://pandoraopen.ru/2018-11-15/instrukciya-po-organizaciyu-sabotazha-na-predpriyatiyah/>). Оригинал на сайте ЦРУ по ссылке: [https://www.cia.gov/news-information/featured-story-archive/2012-featured-story-archive/CleanedUOSSSimpleSabotage\\_sm.pdf](https://www.cia.gov/news-information/featured-story-archive/2012-featured-story-archive/CleanedUOSSSimpleSabotage_sm.pdf).

Реально действующая корпоративная культура многих предприятий, их управленческого корпуса такова, что с этими рекомендациями по организации саботажа необходимо знакомить под подпись весь управленческий персонал и всех участников каждого из проводимых совещаний, поскольку многие из них реально действуют в полном соответствии с этими вредительскими рекомендациями, даже их не зная...

Поэтому руководитель-единоначальник должен знать эти и другие принципы порождения саботажа и вредительства, выявлять такого рода саботаж и вредительство в управленческой в практике и так или иначе нейтрализовывать такого рода саботажников и вредителей вне зависимости от того, действуют сотрудники

→→→

Это всё говорит о том, что инвестиции в профессиональную подготовку и переподготовку сотрудников, инвестиции в совершенствование *организативной структуры как инструмента структурного управления предприятием и проектами, инвестиции в семинары по пропаганде и обучению корпоративной культуре фирмы* — **по отношению к задаче выработки слаженного эффективного коллектива и эффективной корпоративной культуры** — напрасная растрата финансовых ресурсов, если при этом не обеспечена психологическая подготовка сотрудников к работе в соответствии с требованиями корпоративной культуры предприятия.

Поэтому всякий новый сотрудник предприятия должен пройти определённую психологическую подготовку теоретического характера, которая должна включать в себя два этапа.

**На первом этапе** он должен освоить минимум сведений философско-психологического характера, которые не имеют прямого отношения ни к его профессионализму, ни к его должностным обязанностям, не реально необходимы для успешного исполнения им должностных обязанностей в коллективной деятельности, и по прохождении первого этапа обязан знать:

- что информация и алгоритмика её переработки в жизни материальной Вселенной — объективные категории бытия;
- что материя во всех её разновидностях — всегда носитель информации и алгоритмики её переработки, вследствие чего Мироздание — триединство материи, информации, алгоритмики.
- что информация и алгоритмика в нашей психике — следствия восприятия нами из окружающей нас природной и социально-экономической среды с некоторыми ошибками объективных информации и алгоритмики, и на их восприятии строится вся наша интеллектуальная деятельность и творчество;
- что такое полная функция управления, её этапы и способы реализации — структурный, бесструктурный способы управления, управление на основе виртуальных структур;
- возможности сознания и бессознательных уровней психики в обработке информации;
- что представляют собой эмоции;
- чем отличается процессное мышление от дискретно-логического, как должны соотноситься лексика и образы;
- варианты взаимодействия сознания и бессознательных уровней психики;
- что такое воля;
- источники поведенческих программ в психике — инстинкты, импринтинговую составляющую, «традиционную» и «новаторскую» составляющие;
- что такое совесть и стыд и их функциональные роли в психике личности;
- типы строя психики — животный, зомби-биоробот, демонический, человеческий, опущенный в противоестественность под воздействием психотропных веществ;
- что за тип строя психики, в котором пребывает и действует индивид, отвечает он сам, как и за последствия своих действий при любом типе строя своей психики;
- характеристики стилей поведения по типологии П.Ф. Лесгафта;
- функциональные психотипы, рассматриваемые в «армейской типологии», — исполнители, заместители, единоначальники, проблемные, юродивые, юродивые единоначальники;
- факторы, на основе которых люди порождают коллективные психики — эгрегоры;
- возможные эгрегориальные статусы индивида и функции носителей каждого из статусов;
- факторы, определяющие эгрегориальный статус личности и возможности его изменения — «дойная корова», исполнительный элемент, эгрегориальный лидер (менеджер), программист и их связь с типами строя психики;

---

именно так по умыслу либо, будучи управленчески безграмотными и не видя дела предприятия в целом, искренне убеждены в своей заботе о деле фирмы.

- что такое самообладание и к чему может привести потеря самообладания как в воздействии на дальнейшую жизнь самого индивида, так и в воздействии на коллективную деятельность и её результаты.

Это — минимум знаний, необходимый для того, чтобы индивид мог оценить сам достигнутое им качество личностного развития, выявить свои проблемы и задуматься о путях и способах их разрешения. Без этого его личностное развитие проблематично, и к осознанно произвольному вхождению в управленчески эффективную корпоративную культуру он не способен.

Но недопустимо предлагать индивиду таблицу (или иной тест), в которой он обязан поставить отметки в соответствующих ячейках, дабы кадровая служба предприятия сделала вывод, подобный следующему: он — носитель типа строя психики «опущенный в противоестественность демон», по типологии стилей поведения П.Ф. Лесгафта — лицемер, а по функционалу «армейской типологии» — заместитель, мнящий себя единоначальником, вследствие чего объективно является носителем «тяжёлой проблемности», — а потом огласила этот вывод претенденту на должность или действующему сотруднику. Такой предварительный вывод может быть сделан, но он должен в последующем подтверждаться либо опровергаться работой самого сотрудника в течение испытательного срока, после чего могут приниматься в отношении него те или иные меры, характерные для кадровой политики предприятия.

Однако по завершении первого этапа и сдачи зачёта по нему, сотрудник должен понимать, что:

Вне зависимости от его самооценок и его отношения к психологической подготовке, если этот минимум философско-психологической грамотности доступен каждому члену коллектива, в котором он собирается работать (либо уже работает), то на основании этого минимума коллеги его точно диагностируют и относиться к нему будут мотивированно так, как он того заслуживает.<sup>355</sup>

Высказанное в предшествующем абзаце обстоятельство указывает на то, что освоение минимума философско-психологической грамотности всеми сотрудниками, при правильном отношении к этому минимуму руководителей предприятия и его подразделений, может стать фактором профилактирования в коллективе конфликтов, поскольку вместо бессмысленно-эмоциональной реакции одних сотрудников на неудовлетворительные или неприемлемые с их точки зрения действия других, статистически предопределённо будет следовать осознанно-осмысленный ответ, который может стимулировать неправого к тому, чтобы он лично развивался и поддерживал бы слаженность коллектива.

Освоение этого минимума предполагает либо самостоятельное **периодическое** прочтение сотрудником материалов Отступлений от темы 8.4.1 и 8.5.1 либо периодический просмотр тематически аналогичных видео- и аудиолекций<sup>356</sup> по этой тематике, с обязательным последующим контролем освоения знаний в форме самостоятельного пояснения каждого из приведённых выше *терминов в составе профессионального минимума психологических знаний*<sup>357</sup>.

При повторном ознакомлении в соответствии с графиком периодичности учебная программа может детализироваться и тематически расширяться, а спустя какое-то время сотрудники, освоившие её на определённом уровне и подтвердившие факт<sup>358</sup> его освоения своей работой в коллективе, могут привлекаться к занятиям с новичками по освоению этого минимума<sup>359</sup>.

<sup>355</sup> И об этом сотрудника следует уведомить, можно даже под подпись, свидетельствующую о том, что он ознакомлен с этими сведениями.

<sup>356</sup> На многих предприятиях такого рода лекции могут быть представлены в виде клипов, которые в совокупности представляют тематический спектр лекций, но которые транслируются во время перерывов в столовых и в местах отдыха, когда людям скучно и они ищут, чем бы себя занять.

<sup>357</sup> Т.е. тесты в стиле «выберите правильное определение из возможных вариантов» допустимы только для той части персонала, от которой не требуется сколь-нибудь серьёзной интеллектуальной деятельности.

<sup>358</sup> Это подразумевает, что служба управления персоналом должна знать людей, а не их анкеты.

<sup>359</sup>



**Второй этап** психологической подготовки к работе должен включать в себя ознакомление с теми навыками, которыми индивид должен овладеть, чтобы эффективно вступать в коллективную деятельность и не порождать в ней разлада. Свод такого рода навыков можно разделить на две части:

Часть 1 — Обязанности, обращённые на самого себя.

Часть 2 — Взаимодействие с другими людьми.

Обе части представляют собой концентрат следствий из изложенного ранее в Отступлениях от темы 8.4.1 и 8.5.1.

\* \* \*

## **Свод психологических обязанностей личности в коллективе**

### **Часть 1. Обязанности, обращённые на самого себя, — фундамент коллективной деятельности**

*Всякая деятельность для того, чтобы она была успешной, требует определённого настроения её участников, которое каждый из них должен поддерживать в процессе деятельности самостоятельно. Если нет настроения либо оно потеряно, подчас даже на мгновение, успех может стать вообще недостижимым. Поэтому первая группа обязанностей — это обязанности, обращённые на самого человека.*

1. Вы обязаны поддерживать определённый эмоционально-смысловой строй. Если Вы осознаёте, что в мире полно усугубляющихся проблем, то это означает, что Всевышний доверил Вам персонально некие возможности сделать мир в чём-то лучше, и обременённость мира проблемами, скорбями и печалью — не повод для дурного настроения, озлобленности или депрессии.



В советские времена это, но по отношению к профессиональной деятельности, называлось наставничеством, и если не было забюрократизировано и заформализовано, то наставничество было очень эффективным средством интеграции вновь приходящих сотрудников в коллектив, выработки слаженности коллектива и наращивания его профессионализма.

В основе эффективности наставничества лежали неформализуемые психологические навыки наставников видеть проблемы их подопечных и помогать им в их разрешении, что — как следствие — влекло за собой и рост профессионализма подопечных, спланивало коллектив.

Но надо понимать, что в основе такого рода наставничества лежит прежде всего личностная культура психической деятельности наставников, его нравственно-этические качества, человеческое отношение к новым сотрудникам, а только во вторую очередь — профессионализм самих наставников. Радоваться надо не только собственным достижениям, но ещё в большей мере — достижениям своих учеников.

В данном плакате важна ещё одна тема: ученик превзошёл своего учителя, что отмечено высшей трудовой наградой Советского Союза — «Герой социалистического труда».

Вопрос о наградах (государственных и наградах, учреждаемых на предприятиях), как о знаках отличия, обязывающих окружающих к уважению их носителей, а не как о средстве удовлетворения честолюбия интриганов-пустоцветов — особая тема.



Осознание мысли *«Всевышний не ошибается. Всё, что свершается, — свершается наилучшим возможным образом при тех нравах, миропонимании и этике, что свойственны людям»*<sup>360</sup>, — должно сопровождаться предельно светлыми спокойными торжественными эмоциями.

Такое настроение надо научиться создавать произвольно и поддерживать его 24 часа в сутки в бодрствовании и во сне, во взаимодействии с любыми жизненными обстоятельствами, возникающими в потоке событий. В таком настроении чувства, интеллект, память, психика в целом работают в наилучшем возможном для Вас режиме. Поэтому не должно быть ни эмоциональной подавленности, ни эмоциональной взвинченности — ни в форме озлобленности, ни в форме восхищения моментом или вожделений неких ожиданий.

2. Наряду с этим Вы обязаны научиться пребывать непрерывно при человеческом типе строя психики.

Человечный тип строя психики, — это воля, реализующая творческий потенциал под властью диктатуры совести так, чтобы потом не было стыдно.

Если нет чего-то одного (совести и стыда, воли, творчества), — то нет человека.

Поэтому Вы обязаны выявить и выделить среди всех своих «внутренних голосов» — голос совести<sup>361</sup>, а также — найти свою волю<sup>362</sup>, выявить, понять и реализовывать свой творческий потенциал. Вы сами отвечаете за тот строй психики, при котором действуете в каждый момент времени и за последствия Ваших действий и бездействия; Вы отвечаете перед своим стыдом за каждый срыв из человеческого типа строя психики в какие-то другие типы строя психики. Если в случае срывов Вам не стыдно, то это большая беда и в перспективе — большие неприятности, прежде всего, для Вас лично, — невезение вплоть до фатального.

3. Нормальный режим функционирования психики — режим самообладания:

Осознанно волевым порядком Вы контролируете работу бессознательных уровней своей психики — ставите перед ними задачи, оцениваете результаты решения задач, даёте разрешение либо запрещаете реализацию бессознательно-автоматических действий и всплывающих из бессознательных уровней психики желаний и вожделений.

В случае выпадения из этого режима Вы становитесь заложником своих бессознательных уровней психики, включая эгрегоры и бесовщину, которые могут действовать через Ваше бессознательное. Но и в этом случае Вы ответственны перед своим стыдом за то, что допустили утрату самообладания, и за те дурные последствия, которые Вы породите утратой самообладания.

4. Творческий потенциал реализуется на основе развития мировоззрения и миропонимания. Эту работу никто не сделает за Вас, хотя другие люди и культура общества могут помочь Вам в этом. Вы должны мыслить процессами на основе мировоззрения и миропонимания, выражающих объективность информации и алгоритмики в Жизни, признавая, что информация и алгоритмика, наличествующие в Вашей психике, всегда те или иные следствия восприятия

---

<sup>360</sup> Если Вы пока ещё атеист, то найдите другую формулировку для выражения идеи «всё делается к лучшему при тех нравах и этике, что свойственны людям» и свяжите с нею свои эмоции.

<sup>361</sup> Совесть — врождённое религиозное чувство, в силу чего она безошибочно разграничивает Добро и Зло в конкретике их жизненных проявлений.

Стыд функционально аналогичен совести, но если совесть действует упреждающе по отношению к течению событий, то стыд действует после свершения событий, перед наступлением которых мы пренебрегли требованиями совести либо смогли заглушить совесть в себе сами.

Если Вы пока ещё атеист, то просто примите, что совесть и стыд — Ваши врождённые чувства, данные Вам Природой для того, чтобы Вы могли различать объективное Добро и объективное Зло в конкретике течения событий жизни и быть Человеком. Это — необходимые свойства личности, без которых человечество как биологический вид просто не выживет.

<sup>362</sup> Воля — способность подчинять самого себя и течение событий осознанной целесообразности.

Ваши объективные информации и алгоритмики, наличествующих в жизни. Для этого Вы должны построить своё мозаичное мировоззрение и миропонимание сами, развёртывая его в направленности от общего к частностям<sup>363</sup>. Чтобы получить этот результат, Вы должны научиться осознанно отслеживать цепочку событий: *«Озарение различием<sup>364</sup> ⇒ осмысление данного Вам в различие (т.е. интеграция данного в различие в собственное мировоззрение и миропонимание) и переосмысление Вам известного с учётом данного Вам в различие ⇒ выработка и реализация линии поведения на основе полноты Вашего мировоззрения, соотносимого с ожидавшимися обстоятельствами жизни на основе принципа “Практика — критерий истины”»*. Рефлекторно-автоматические реакции на неожиданно возникшие обстоятельства — следствие утраты самообладания. Это чрезвычайщина, которой надо избегать, но и в ней бессознательно-рефлекторные автоматизмы — следствие Вашей нравственности и сложившихся к этому времени мировоззрения и миропонимания.

5. Заповеди Любви, заданные в прошлом всеми верованиями, не могут быть реализованы, если Вы пребываете или оказались под властью страхов, а не под властью совести; заповеди Любви не могут быть реализованы на основе дефективного — жизненно несостоятельного мировоззрения и миропонимания и бесчувственности, потому Любовь выражается в профилактировании и разрешении проблем, с которыми сталкиваются другие люди и общество, в котором Вы живёте, и человечество в целом.

6. Лгать нельзя ни при каких обстоятельствах. Если Вы лжёте хоть себе, хоть другим, то Ваша собственная психика «шизофренизируется», поскольку каждый акт лжи порождает в психике лгущего как минимум две «картины мира» — 1) как на самом деле и 2) соответствующую тому, что и как было изолгано. Вследствие бесконтрольных взаимосвязей правды и лжи интеллектуальная мощь падает, а память допускает ошибки.

7. Вы должны научиться видеть проявления объективных закономерностей всех шести групп<sup>365</sup> в их взаимосвязях в процессе своей деятельности, за которую ответственность так или иначе лежит на Вас, для того, чтобы основывать свою деятельность на них. В противном случае Вы имеете реальные шансы стать жертвой их проявлений против Вас и против Вашей деятельности: незнание закона не освобождает от ответственности — это касается не только

---

<sup>363</sup> Богоначалное мировоззрение и миропонимание триединства материи-информации-меры.

<sup>364</sup> Различение — фактор, в результате действия которого в психике индивида появляется новая, прежде не свойственная для неё информация. Способность к Различению сигнала, несущего информацию индивиду, от фона разнородных шумов, в которые погружён сигнал, — не подвластна самому человеку, а находится во власти «высших сил», что издревле выражается в формулировке «Дух Святой — наставник на всякую истину». Т.е. после того, как сигнал стал различим на фоне потока иных событий, может начаться интеллектуальная деятельность человека; если сигнал неразличим, то новая информация в психику не поступает.

<sup>365</sup> Объективные закономерности, которым подчинена жизнь людей, можно разделить на шесть групп:

1. Человечество — часть биосферы, и существуют объективные закономерности, регулирующие взаимодействие биосферы и Космоса и взаимодействие биологических видов в пределах биосферы.

2. Человечество — специфический биологический вид, и существуют специфические биологические видовые закономерности, регулирующие его жизнь.

3. Существуют нравственно-этические (по их существу ноосферные и религиозные) закономерности, регулирующие взаимоотношения обладателей разума и воли (*но в атеистическом миропонимании этих закономерностей не существует и это — одна из проблем и самих атеистов, и человечества в целом*).

4. Культура вариативна, и существуют социокультурные закономерности, следование которым гарантирует устойчивость общества, а их нарушение способно привести к его исчезновению в течение жизни нескольких поколений.

5. Наш уровень развития и культура таковы, что мы питаемся на основе производства пищи и вынуждены защищаться от природной среды техносферой. Всё это требует организации экономической деятельности, и существуют экономические закономерности, обуславливающие как развитие экономики, так и её деградацию или крах.

6. Всё это в совокупности может приводить к конфликтам интересов и конфликтам разных видов деятельности друг с другом, разрешением которых необходимо управлять. И существуют объективные закономерности управления.

юриспруденции и правоприменительной практики, но в ещё большей мере — действия объективных закономерностей всех шести групп.

Принципы 1 — 7 это — необходимая основа для инициирования коллективной деятельности, направленной на выявление и разрешение проблем и созидания благостного будущего, вступления в такого рода коллективную деятельность и соучастия в ней.

## **Часть 2. Принципы выработки слаженности в коллективной деятельности**

8. Всякая коллективная деятельность — выражение психодинамики коллектива, социальных групп, к которым принадлежат его участники, культурно своеобразного общества, человечества в целом. Психодинамика как результат личностно-эгрегориального взаимодействия некоторого множества людей представляет собой процесс их самоуправления как суперсистемы, в котором все его участники в соответствии с их нравственностью, этикой, миропониманием, типом строя психики, настроением, взаимодействуя с потоком событий и друг с другом, делают и не делают всё то, что хотят и чего не хотят, что умеют и чего не умеют делать, а в результате получается то, что получается.

Соборность — это частный случай психодинамики, который характеризуется тем, что в ней: 1) любое действие любого человека органично бесконфликтно в пределах соборности дополняет действия всех других, 2) полная совокупность действий участников соборности протекает, опираясь на объективные закономерности всех шести групп, и обеспечивает гармонию цивилизации и Космоса и личностное развитие всех и каждого в преемственности поколений.

9. Развитие общества и любого коллектива в его составе — продвижение к соборности. Деградация — осознанное либо бессознательное воспроизводство цивилизации как совокупности культурных оболочек и продолжений комплекса инстинктивных программ стадно-стадной обезьяны биологического вида «Человек разумный» при отказе и препятствовании освоению генетического потенциала развития Человека.

Психодинамика человечества и культурно своеобразных обществ в его составе к настоящему времени таковы, что одни и те же люди одними своими действиями вносят вклад в построение и распространение соборности, а другими своими действиями и бездействиями в то же самое время работают на самоубийство цивилизации «планеты обезьян» вида «Человек разумный». Поэтому необходимо работать на переход к соборности как способу жизни многонационального человечества в преемственности поколений путём личностного развития всех и каждого, в том числе и в коллективе, частью которого Вы являетесь.

10. Лгать нельзя ни при каких обстоятельствах, поскольку ложь, став частью информационно-алгоритмического обеспечения психодинамики коллектива, неизбежно ложится в основу выработки и принятия решений, которые вследствие этого обречены быть ошибочными либо вообще не могут быть выработаны. В коллективной деятельности ложь разрушает слаженность и препятствует переходу к соборности, соборность отторгает ложь и лживых.

11. Выполняя обязанности по отношению к себе, предусмотренные Частью 1 настоящего Свода, необходимо научиться чувствовать психодинамику человечества, культурно своеобразных обществ, социальных групп и коллективов, с которыми связана Ваша деятельность или в которой Вы непосредственно участвуете.

12. Успех любой деятельности это реализация последовательности: *«восприятие объективных возможностей деятельности ⇒ выбор наилучших возможностей, выбор путей перехода от наилучшего к худшим, но приемлемым вариантам в случае невозможности реализовать наилучший, отказ от неприемлемых вариантов ⇒ подпитка матрицы вариантов реализации желаемых возможностей необходимыми ресурсами через порождение новой психодинамики либо через действие уже существующих психодинамик ⇒ деятельность в*

*потоке избранной психодинамики*». Короче говоря, действует принцип «ведите себя, матрицы возможностей (вариантов течения событий) и дела в русле матриц — праведно, по совести с оглядкой на стыд».

13. Членораздельная речь — прежде всего прочего — средство управления разнородными процессами путём программирования матриц бытия, что обуславливает «самопроизвольную» реализацию процессов. Поэтому, прежде чем что-то сказать, а равно бросить мысль, надо подумать на тему «а хорошо ли будет, если это исполнится?» Если будет плохо, то надо промолчать, а неуместную мысль — погасить, замкнуть на саму себя, чтобы их энергия не подпитала неприемлемые матрицы.

14. Возможности реализации созданной программы течения процессов обусловлены состоянием биополя индивида.

Если биополе индивида замкнуто само на себя, то во внешнем мире ничего не произойдёт, хотя неправедными мыслями и большими энергиями в таком настроении индивид способен разрушить свой организм или запустить в действие программу его самоликвидации (поэтому надо поддерживать самообладание, праведный эмоционально-смысловой строй и человеческий тип строя психики).

Если биополе индивида замкнуто на общий всем нам мир, то берегитесь своих дурных мыслей и слов: их смысл может воплотиться в жизнь даже хуже, чем было задумано. В таком состоянии биополя Вы обязаны излучать Любовь и благодать.

Оба состояния необходимо в себе различать и уметь — по мере надобности — в потоке событий произвольно переходить от первого (режим моделирования и осмысления происходящего) ко второму (режим реализации мыслей и духовного — биополевого восприятия действительности) и обратно.

### **2.1. Принципы действия в отношении других людей**

15. В Вашей жизни в целом делаемые Вами заявления (оглашения) не должны отрицаться и подавляться Вашими же умолчаниями: т.е. ситуация высказал одно, а подразумевал другое, и в соответствии с высказанным ничего делать не намеревался, а намеревался действовать в соответствии с тем, что подразумевал, — это один из генераторов разлада в коллективе<sup>366</sup>. Ваши умолчания при их раскрытии должны более детально раскрывать смысл сделанных Вами же заявлений (оглашений). Заповедь «не лги!» — частный случай этого принципа.

Даваемые обещания необходимо выполнять, а для этого принимать их на себя ответственно, т.е. предвидя свои возможности выполнить их к определённому сроку. Если Вы обнаруживаете, что не в состоянии их выполнять, то Вы обязаны заблаговременно предупредить об этом тех, кому они были даны, а также и тех, кто зависит от их исполнения. Если Вы не кривите душой, то в этом случае Вы либо сведёте ущерб к возможному минимуму, либо психодинамика сработает таким образом, что Вам будет оказана помощь, и ущерба для дела вообще не будет.

Не вешайте на других людей в Вашей общей деятельности неопределённости, связанные с Вами, поскольку они могут разрешиться катастрофически «сами собой» и повлечь за собой ущерб общему делу — вплоть до краха дела, а в ряде случаев и вплоть до гибели людей (в том числе и по причинам «мистического характера»).

Выявляйте неопределённости, способные разрешиться «сами собой» катастрофически в психодинамике общей деятельности и помогайте тем, кто их генерирует, разрешать их созидательно. Если это невозможно, то эти люди должны быть так или иначе исключены из коллективной деятельности.

16. Для реализации п. 15 необходимо знать следующее. Если некоторое количество людей «N» порождают коллективную психику (эгрегор и свойственную ему психодинамику), то

---

<sup>366</sup> «За базар надо отвечать», «базар надо фильтровать» — сленговые выражения, за которыми стоит именно это.

количество алгоритмик, несомых эгрегором, может превышать «N». Это происходит вследствие того, что:

- психика каждого или некоторых из числа индивидов-участников может содержать более, чем одну более или менее обособленных от других функционально целостных (по отношению к тем или иным задачам) алгоритмик;
- психики нескольких индивидов-участников могут содержать некоторый набор фрагментов функционально целостной (по отношению к некоторым задачам) алгоритмики (или нескольких алгоритмик), которые в совокупности взаимодействия личностных психик участников эгрегора образуют одну (или более) функционально целостную алгоритмику;
- каждый из числа этих «N» людей может входить во взаимодействие с эгрегорами, с которыми другие «N – 1» участников порождаемой ими коллективной психики не взаимодействуют, но эти не общие для всех эгрегоры тоже вносят свой информационно-алгоритмический вклад в эту коллективную психику.

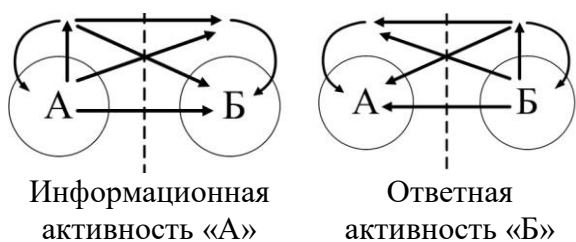
Эти дополнительные по отношению к «N» (количеству участников) алгоритмики, порождаемые индивидами-участниками и привносимые ими из не общих для всех эгрегоров в процессе взаимодействия людей, могут «жить каждая своею жизнью», не будучи подконтрольными воле никого из участников порождаемого эгрегора. Проявления этих дополнительных алгоритмик могут быть разрушительными по отношению к коллективной деятельности участников, могут формировать у участников ложно-иллюзорные представления о намерениях и действиях друг друга, в результате чего в коллективной деятельности возникнет разлад, а все её участники под воздействием порождённого ими же эгрегора понесут тот или иной ущерб: репутационный, финансовый, некий материальный ущерб, ущерб здоровью, крах до этого успешно реализуемых ими планов и их собственной деятельности и т.п., не говоря уж, как минимум, о снижении качества их коллективной деятельности вплоть до её полного краха. Такой режим работы эгрегоров можно назвать «эгрегориально генерируемый разлад психодинамики», или кратко — «разлад психодинамики».

Поэтому могут встречаться психодинамики, в которые:

- вообще входить не следует, поскольку при том персональном составе их участников, при свойственной им всем организации личностной психики, нравственности и миропонимании, Вы ничего кроме того или иного ущерба не получите;
- входить допустимо, если Вы достаточно дееспособны для того, чтобы оказать на них целесообразное воздействие (их обрушить, преобразовать к приемлемому для Вас режиму функционирования), но если Вы недостаточно дееспособны, то вхождение в них не даст Вам ничего, кроме ущерба;
- входить относительно безопасно — в том смысле, что *ущерб, всегда неизбежный в деятельности людей вне соборности*, в пределах допустимого, и они способны к развитию в направлении соборности при том качественном составе участников, который имеется.

Разлад психодинамики — наиболее частая причина неуспешности коллективной деятельности вплоть до полного её краха.

17. Необходимо научиться общаться с людьми, т.е. обмениваться информацией и алгоритмикой, навыками. Наиболее полный и адекватный обмен информацией в диалоге обеспечивает вариант информационных потоков прямого и ответного (аналогичного по



Структура информационных потоков при полноценном общении двух индивидов.

структуре потоков) информационных воздействий, показанных на рисунках слева, при условии, что и в прямом, и в ответном информационном воздействиях все потоки взаимно дополняют друг друга и между ними (в системе подачи информации каждой стороной) нет антагонизмов смысла. На этом рисунке круги, обозначенные как «А» и «Б», — сознания индивидов; вне их — бессознательные уровни психики каждого и эгрегоры, с которыми каждый

из них взаимодействует; поскольку некоторые эгрегоры общие для обоих, то линия разграничения массивов информации и алгоритмики её обработки, свойственных «А» и «Б», обозначена пунктирной линией.

Соответственно отсутствие любого из каналов, несущих все показанные информационные потоки в общении или нарушение в их системе потоков принципа взаимно дополняющего единства смысла делает общение всё более и более неадекватным и бедным. Представленная на этом рисунке культура общения — основа для выявления и преодоления разлада психодинамики.

Она же — основа тандемного и политандемного (в обеих его модификациях) режимов познавательно-творческой деятельности.

## 2.2. Принципы реакции на действия других людей

18. Если другие в отношении Вас и в отношении общего дела действуют в соответствии с изложенным в разделе 1 и в предшествующих фрагментах раздела 2 (т.е. стараются выполнять обязанности в отношении себя, не лгут, заботятся о том, чтобы неизбежные в жизни умолчания поддерживали сделанные ими оглашения, прилагают усилия к тому, чтобы профилировать катастрофическое самопроизвольное или управляемое другими разрешение неопределённостей, работают на устранение разлада психодинамики в вашей общей деятельности), то с ними следует строить общую деятельность, направленную на построение и распространение соборности. В таком режиме жизни и деятельности каждый человек имеет право на ошибку и на прощение ошибки другими, поскольку его ошибки — это эпизоды в процессе его личностного развития.

19. Однако, если они считают себя свободными от обязанностей в отношении себя и декларируют своё право на «благодетельность» вне зависимости от исполнения ими обязанностей в отношении себя, то они неизбежно будут нарушать принципы, изложенные ранее раздела 2.1, и потому будут порождать проблемы в коллективной деятельности, в которой принимают участие: неисполнение принятых на себя обязательств, навешивание неопределённостей на других, их катастрофическое самопроизвольное разрешение, негативные сопутствующие эффекты, порождение разлада психодинамики на пустом месте и т.п.

В этом случае:

- На первом этапе надо помогать им осваивать те навыки, о которых речь шла в настоящем «Своде психологических обязанностей личности в коллективе» ранее раздела 2.1, по возможности оберегая их от воздействий потока событий, с которыми они заведомо не в состоянии справиться.
- Однако, первый этап не бесконечен. Он завершается тем, что они знают на словах все принципы, изложенные выше, но по-прежнему не реализуют их в своём поведении, будучи ретрансляторами некоей эгрегориальной алгоритмики и бесовщины, уклоняясь от выработки навыка самообладания и реализации творческого потенциала под властью диктатуры совести. Вследствие этого в их деятельности и бездеятельности умолчания противоречат их оглашениям и реализуются, обесценивая достигаемый результат сверх допустимого. Их ошибки — не эпизоды в их личностном развитии, а разоблачение делами и их результатами имитации ими личностного развития.

Инициировать вместе с ними некие проекты — значит обрекать на ущерб, а то и на крах общее дело. Принимать участие в предлагаемых ими проектах, если не брать на себя управление ими по полной функции, — значит работать на какие-то иные проекты и понапрасну по отношению к делу соборности растрчивать время и усилия.

Таких людей следует предоставить самим себе. Общаться с ними можно. Но в общении с ними Вы обязаны соблюдать нормы информационно-алгоритмической безопасности и не предоставлять им информацию (даже по настойчивому запросу), утечка которой может породить разлад психодинамики в тех процессах, в которых Вы участвуете или в успехе которых заинтересованы, хотя сами не участвуете в них: матрицы течения процессов необходимо защищать от модификации противниками и «творческими импотентами»

(оценщиками и «болельщиками», которые в конкретике дела участвовать не намереваются, но хотят быть обо всём осведомлёнными) и от потери ресурсов вследствие действий и бездействия противников и «творческих импотентов».

### Заключительные выводы

20. Понимая изложенное выше в Своде психологических обязанностей личности в коллективе:

- не следует требовать от людей того, чего они не могут сделать при доминирующей в их поведении организации психики каждого из них;
- людей надо готовить к тому, чтобы они гарантированно могли выполнить то, что от них требует дело, а для этого руководство обязано само досконально знать дело фирмы и быть образцом этики и нравственных принципов;
- относиться к людям надо так, чтобы они сами хотели личностно развиваться и стать по организации их психики юридически единоначальниками на основе необратимо человеческого типа строя психики, а для этого необходимо самому работать на то, чтобы по организации своей психики стать юридическим единоначальником на основе человеческого типа строя психики — это и есть единственный вид лидерства в коллективе вне зависимости от должности, занимаемой согласно штатному расписанию.

\* \*  
\*

Менеджмент, управление персоналом в их исторически сложившемся в либерально-буржуазной культуре виде, будучи ориентированными на повышение коммерческой эффективности предприятия при игнорировании объемлющих его биосферно-социально-экономических процессов, развивая и насаждая теорию и практику манипулирования людьми, разнообразно вредоносны. Они препятствуют общественному развитию, которое всегда — следствие и выражение личностного развития людей, а не тех или иных субкультур манипулирования людьми. Поэтому общественное развитие, способное разрешить проблемы, унаследованные от прошлого, профилактировать «вызовы времени», требует вовлечения в процесс личностного развития как можно большей доли населения, и этот процесс должен протекать и в свободное от работы время, и в работе трудового коллектива, а корпоративная культура предприятия должна содействовать реализации этого процесса и на работе, и в свободное время.



Рис. 8.6-1. Главная социокультурная закономерность: одна наука как основа миропонимания — одно будущее качество жизни; содержательно иная наука — иное будущее качество жизни.



— лежит вне *традиционного — манипулятивного по своему характеру — менеджмента*. Оно не имеет ничего общего ни с господствующими ныне атеистическими направлениями философии и психологии, ни с учениями о личности и внутрисоциальной коммуникации людей, сложившимися в традиционных конфессиях, поскольку и они тоже, прежде всего прочего, — исторически сложились как инструменты манипулирования верующим населением в интересах правящей «элиты» и её хозяев<sup>367</sup>. Соответственно всё высказанное выше по этой тематике может быть непонятно читателю потому, что не поддаётся интерпретации через общепринятый понятийный аппарат, сформированный в традиционной культуре системой образования на основе теорий, предлагаемых официозом науки (см. рис. 8.6-1 выше: выход из воспроизводства порочной жизни общества — только через личностное развитие, в реализации творческого потенциала в совершенствовании культуры в русле Промысла); но высказанное кроме того может быть нравственно неприемлемо тем, кто в силу порочного воспитания, подавившего совесть и стыд, привержен тем или иным традициям, с мнением которых высказанное не совпадает, а также и для тех, для кого подчинённые — разновидность экономических ресурсов.

Тем не менее, проблема именно психологической неготовности людей к работе в коллективе и проблема неэффективности предлагаемых менеджментом разного рода «развивающих» психологических тренингов (включая разнообразный коучинг) в деле выработки психологической готовности к работе в коллективе у людей, ранее не способных к этому, а также и психологической неспособности к руководству коллективами — существует. И этот факт признаётся в менеджменте, хотя и не в прямой форме<sup>368</sup>.

---

<sup>367</sup> В.О. Ключевский высказал нижеследующее на основании изучения всемирной истории и истории страны как процессов и на основании своего собственного жизненного опыта, поскольку имел за плечами несколько лет учёбы в семинарии.

«Высшая иерархия из Византии, монашеская, наслала как чёрная беда на русскую верующую совесть и доселе пугает её своей чернотой» (с. 437). «Русское духовенство всегда учило паству свою не познавать и любить Бога, а только бояться чертей, которых оно же и расплодило со своими попадьями» (с. 434). «Богословие на научных основаниях — это кукла бога, одетая по текущей моде» (с. 424). «Нравственное богословие цепляется за хвост русской беллетристики» (с. 423). (Ключевский В.О. Собрание сочинений в 9 томах. — М.: Мысль. 1990. — Т. 9, афоризмы 1890-х годов).

Последний афоризм надо понимать в том смысле, что если литераторы пишут о проблемах общества по совести без оглядки на вероучения, то иерархия вероучителей, отстаивая незыблемость несправедливой традиции, выступает против них и их произведений, но позднее, в том числе и в результате смены поколений, иерархия вероучителей признаёт правомерность их произведений и как-то модифицирует вероучение так, чтобы оно не противоречило Правде-Истине, открыто изложенной литераторами в более или менее отдалённом прошлом.

Но это касается не только русского православия, о котором так писал В.О. Ключевский, но и других конфессий, успевших стать «традиционными» для тех или иных обществ и вытеснить в них своими догматами из психики людей совесть и стыд.

<sup>368</sup> Одна из публикаций на эту тему — Андре Спайсер, «Отупевшие: как компании поощряют корпоративную глупость».

«Андре Спайсер, профессор Лондонского университета и специалист в области организационного поведения, проанализировал работу различных организаций, пообщался с сотрудниками и пришел к неутешительным выводам.

Каждое лето тысячи лучших выпускников вузов вливаются в поток рабочей силы, надеясь на то, что будущие работодатели откроют перед ними широкие возможности для интеллектуального развития. Но их ждёт неприятный сюрприз.

Умные молодые люди вскоре обнаруживают, что их мозги на самом деле никому не нужны: то, благодаря чему их наняли (интеллект), они в работе не используют. Перед ними ставятся обычные задачи, которые они считают глупыми. Если же они совершают ошибку, используя свой интеллект, то слышат недовольства от коллег и вежливые предупреждения от руководства. Пройдёт несколько лет, и они поймут, что люди, которые продвигаются вверх по карьерной лестнице, на самом деле являются «звездами» корпоративной глупости.

Одна известная фирма, которую мы с Мацем Альвенсоном анализировали в своей книге «Парадокс глупости» (2016), заявляет, что работает только с лучшими и самыми яркими кандидатами. Когда эти умные новички приходят в офис, они жаждут интересных интеллектуальных задач. Но уже через несколько дней их работа превращается в бессмысленную рутину. После нескольких лет скучных заданий они все еще надеются дорасти до более интересных задач. Но этого не происходит. Амбициозные молодые консультанты приходят к пониманию, что хорошо продуманное решение — это далеко не самое главное. И это понимание помогает им одурманивать клиентов, которые довольствуются красивыми презентациями Power Point (*Для тех, кто не знает: Power Point — программа для создания и просмотра презентаций — видео и иных мультимедиа-материалов, которыми сопровождается и иллюстрируется устное*

→→→

Поэтому вне зависимости от того, согласен читатель с изложенным в Отступлениях от темы 8.4.1 и 8.5.1 и в предшествующем тексте раздела 8.6 либо же нет, но на фоне неспособности сложившихся школ менеджмента и управления персоналом увидеть и решить проблему именно **психологической неподготовленности подавляющего большинства людей вне зависимости от их профессионализма к эффективной работе в коллективе и к руководству**

---

*выступление. В наши дни красивые картинки презентации достаточно часто оказывают завораживающее воздействие на потенциальных потребителей, заказчиков продукции, руководителей проектов, нежели аргументация, выраженная в речах и текстах, требующих собственного осмысления с соображением: — ВП СССР). А те, кто действительно настаивает на тщательном рассмотрении проблем своих клиентов, часто попадают в разряд сотрудников с нежелательными идеями.*

На протяжении более десяти лет мы изучаем различные организации, привлекающие на работу людей с высоким уровнем интеллекта. Мы беседуем с сотнями людей, работающих в проектных фирмах, госучреждениях, университетах, банках, СМИ и фармацевтических компаниях. И все эти организации сначала нанимают умных людей, а затем рекомендуют им не использовать интеллект. Задавать сложные вопросы или глубоко думать — это опасное дело. А потому талантливые сотрудники быстро учатся использовать свои интеллектуальные способности только в очень узких и нерискованных направлениях.

Поощряются те, кто умеет отключать свои мозги. Устранение неудобных вопросов, которые возникают в процессе мыслительной деятельности, также позволяет сотрудникам избегать конфликтов с коллегами. В корпоративном мире глупые сотрудники воспринимаются как «материал руководства» и потому успешно продвигаются по карьерной лестнице» ([http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/otupevshiyekakkompanii-pooshchryayut-korporativnyuglupost](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/otupevshiyekakkompanii-pooshchryayut-korporativnyuglupost)).

Хотя и в других словах и на основе другой фактологии, но А. Спайсер ведёт речь о том же способе организации-дезорганизации коллективной деятельности, который описал В.И. Семёнов в «Расплате» и который привёл к поражению России в русско-японской войне: см. сноску 175 в разделе 8.5 в настоящем томе. По мнению А. Спайсера:

«Драйвер глупости № 1: глубокая вера в лидерство. (...)

Драйвер глупости № 2: глубокая вера в силу брендов. (...)

Драйвер глупости № 3: желание подражать другим организациям. (...)

Драйвер глупости № 4: корпоративная культура (...).

Корпоративная культура подобна заключению в тюрьму. Вы заставляете людей узко смотреть на мир и предлагаете им взамен какую-то навязчивую идею. (...)

В начале нашего исследования мы подозревали, что организационная жизнь будет полна глупостей. Но нас удивило то, что умные люди быстро соглашались с коллективной глупостью и вознаграждаются за это. Разумеется, такие правила и установки, даже если они контрпродуктивны, означают, что профессионалы всегда будут оставаться в одиночестве. Пустые разговоры о лидерстве заставляют амбициозных людей продвигаться на ответственные должности. Копирование опыта других организаций сразу же переносит фирму в категорию «мирового класса». Запуск инициатив по брендингу означает, что руководители могут сосредоточиться на более простой работе по манипулированию поверхностными образами и избегать более сложных вопросов в корпоративной жизни. (...)

**Корпоративная глупость — не просто случайный результат работы нескольких корпоративных шутов.**

В течение последних двух десятилетий теоретики в области менеджмента были убеждены в том, что организации преуспевают или терпят неудачу на основе специализированных знаний. Но наше близкое знакомство с корпоративным миром показало совершенно другую картину: многие крупные компании оказались чрезмерно глупыми. Более того, эта глупость — не просто случайный результат работы нескольких корпоративных шутов. Часто она создается преднамеренно.

Мы видели, как фирмы не допускают того, чтобы сотрудники размышляли над своими предположениями, поскольку это, как им казалось, уведит их от основных целей. Делая это, организации часто создают функциональные результаты как для отдельных лиц (например, для продвижения по службе), так и для всей организации (например, способность избегать конфликтов и фокусироваться на общих целях). Хотя эти благоприятные результаты доминируют в краткосрочной перспективе, коллективная глупость может привести к полной дисфункции в долгосрочной перспективе» ([http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/otupevshiyekakkompanii-pooshchryayut-korporativnyuglupost](http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/otupevshiyekakkompanii-pooshchryayut-korporativnyuglupost)).

А для того, чтобы дело шло именно так, как описывают В.И. Семёнов (повествуя об обстановке в Порт-Артуре накануне русско-японской войны) и А. Спайсер, требуется всего две вещи:

- препятствовать личностному развитию сотрудников и подавлять проявление интереса к этому, в том числе и на основе культа полного невежества в области психологии (теории типа лживого «фрейдизма» и неадекватной саентологии — одно из средств достижения этого качества);
- подавить процесс возникновения и распространения генетического ядра коллектива, для чего необходимо поощрение непрофессионалов и «стукачей» и притеснение профессионалов.

При выполнении этих двух условий в коллективе начинают работать инстинктивные программы стадно-стадного поведения, сводящие в нём почти что к нулю реализацию творческого потенциала и интенсивность осмысленно-волевых инициативных действий сотрудников на благо фирмы и общества. «Корпоративная глупость» — это ещё одно выражение того факта, что «проблемность» может быть заразной.

**коллективами**, — руководителям, которые желают выработать слаженность подчинённых им коллективов, придётся иметь дело с этой проблемой в режиме *«démérez-vous»* (*≈ разбирайтесь сами*). **Но разбираться самим всё же будет легче на основе освоения изложенного по этой тематике в настоящей работе, поскольку она сама — продукт этого же режима:** *«разбирались во всём — и в текстах разных научных школ, и в событиях жизни как таковых — сами для того, чтобы выявлять и разрешать реальные проблемы, а не для того, чтобы получить зачёт или диплом по курсу менеджства или управления персоналом».*

**Выработка психологической готовности личности к работе в коллективе и руководству коллективом<sup>369</sup> — требование, которое носит универсальный характер, поскольку успех коллективной деятельности во всех отраслях экономики, во всех сферах жизни общества — вне зависимости от их организационно-технологического своеобразия — обусловлен распространённостью этого навыка в коллективе.**

Поэтому в правильной социальной организации знания и навыки, необходимые для выработки личностью психологической готовности к работе в коллективе, должны даваться в системе всеобщего обязательного образования<sup>370</sup>.

А в системе высшего профессионального образования они должны даваться ещё более широко и детально, поскольку управленческий корпус всех сфер жизни общества пополняется преимущественно выпускниками высшей школы, не говоря уж о том, что эффективное взаимодействие руководителей и подчинённых требует единства их миропонимания в том числе и по всем вопросам деловой коммуникации сотрудников.

Психологическая готовность к работе в коллективе и руководству коллективом — необходимая основа для воплощения в жизнь любой конкретики, содержащейся в руководящих документах предприятия на тему корпоративной культуры во всех отраслях экономики и во всех сферах деятельности. Но наряду с психологической готовностью есть ещё ряд факторов, действие которых также носит универсальный характер, поскольку проявляется во всех коллективах вне зависимости от их организационно-технологической специфики и принадлежности к тем или иным отраслям экономики и сферам жизни общества. И руководящие документы по тематике корпоративной культуры предприятия необходимо строить с учётом этих факторов.

Прежде всего, необходимо учитывать, что культура, включая и корпоративную культуру предприятия, — компонента информационно-алгоритмического обеспечения поведения личности и общества, исторически сложившаяся на основе врождённой компоненты информационно-алгоритмического обеспечения поведения индивида — инстинктов и

---

<sup>369</sup> Она выражается во владении навыками, представленными выше в *Своде психологических обязанностей личности в коллективе*.

<sup>370</sup> В сталинские послевоенные времена с этой целью в курс средней школы в старших классах был введён предмет психология. Однако это не оказало должного воздействия на развитие общества в силу общего порока гуманитарных дисциплин той эпохи — они не были прикладными ветвями естествознания, изучающими человека-индивида, общество, деятельность людей.

В будущем наряду с метрологически состоятельной психологией, особую роль в формировании такого рода навыков могут играть уроки физкультуры. Для этого в программе физической подготовки школьников особое внимание должно быть уделено коллективным спортивным играм и подготовке тренеров для них. Дело в том, что подход к проведению командных спортивных игр может быть двоякий: во-первых, *и это общепринято*, целью игры является победа над командой-соперницей на основе индивидуальной подготовки игроков и распределения между ними ролей в ходе игры; во-вторых, *и это мало кто понимает среди тренеров и спортсменов*, наиболее значимой целью игры может быть не победа над командой-соперницей, а выработка навыков: 1) порождать командный дух — эгрегор команды, 2) взаимодействовать с эгрегором команды так, чтобы вся команда вела игру в русле алгоритмики этого эгрегора, взаимодействуя как единое целое с командой-соперницей и осуществляя при этом динамическое перераспределение ролей в своей команде, соответственно навыкам игры каждого из членов команды и ситуации на игровой площадке, а также оказывая воздействие на эгрегор команды противника и её членов.

Последнее в спортивном лексиконе именуется термином «сыгранность команды». Но в основе сыгранности лежат индивидуальные — духовные навыки (навыки целесообразно-произвольного управления своим биополем и психикой), пользоваться которыми общественно полезно и необходимо и за пределами игрового поля.

безусловных рефлексов. Действие инстинктов и безусловных рефлексов (а также и импринтинговой компоненты психики и условных рефлексов) большей частью носит характер автоматической реакции на ситуации-раздражители, на отработку которых воля индивида либо даёт разрешение, либо налагает запрет.

Главные по своей социальной значимости инстинкты — это половые инстинкты. Они подвластны воле человека только, если индивид пребывает в человеческом типе строя психики, при котором целью эротических<sup>371</sup> действий и полового акта является зачатие ребёнка, который должен родиться и вырасти в семье, в которой царит Любовь и порождаемый ею лад. Поскольку в исторически сложившейся культуре подавляющее большинство людей не достигло необратимо человеческого типа строя психики к началу юности, то корпоративная культура предприятия должна содержать положения, направленные на то, чтобы не возбуждать половые инстинкты сотрудников — как мужчин, так и женщин, — в неуместной для этого обстановке работы предприятия, но не сводя при этом людей до положения бесполой — «гендерно нейтральных» — биороботов.

Если же корпоративная культура допускает возбуждение половых инстинктов в ходе коллективной деятельности, то всякий акт возбуждения половых инстинктов ломает то *настроение кого-то из сотрудников, в котором он может эффективно работать* — как в своей индивидуальной деятельности, так и в деятельности коллектива.

Если такое сексуально вызывающее поведение оказалось результативным в отношении нескольких сотрудников, то оно может стать генератором конфликта в коллективе на тему победы в конкурентной борьбе за внимание субъекта, чьё поведение носило сексуально вызывающий характер, в результате чего работоспособность коллектива может снизиться<sup>372</sup> или даже упасть до нуля; коллектив может вообще распаться, не говоря уж о последствиях «безответной любви», которые могут быть очень тяжкими не только для самой жертвы «безответной любви», но и для коллектива, и для оборудования предприятия, и для продукции, и для потребителей продукции.

Кроме того, физиология мужского организма такова, что сохранение здоровья требует, чтобы всякий раз, когда возникает половое возбуждение, оно вело к половому акту. Если половое возбуждение систематически возникает, но не ведёт к половому акту, то выработанные мужским организмом в результате полового возбуждения гормоны и секреты становятся генераторами и катализаторами болезней — в частности, онкологии и всего комплекса проблем, связанных с нарушениями функций предстательной железы. И ряд исследований прослеживают взаимосвязь статистик *«охват девушек и женщин модой на мини-юбки и на оголённость тела в общественных местах — рост статистики импотенции и проблем, связанных с онкологией и предстательной железой»*.<sup>373</sup>

---

<sup>371</sup> Разница между эротикой и порнодейством в том, что:

- эротика обращена единственно к любимому человеку (естественно, что другого пола, поскольку цель эротики — зачатие);
- порнодейство всегда обращено безадресно в окружающую социальную среду с целью возбудить к действию половые инстинкты как в их естественных проявлениях, так и в извращённых.

<sup>372</sup> Иллюстрации на эту тему см. в фильме «Самая обаятельная и привлекательная» (1985 г.).

<sup>373</sup> «Американцы обнародовали результаты проводимого на протяжении 30 лет исследования.

Оказалось, что у 80 процентов людей старше 60 лет, умерших по разным причинам, кроме остальных болезней, был еще и рак предстательной железы. А каждый третий американец и европеец старше 30 лет сейчас уже жалуется на проблемы с потенцией или предстательной железой. При этом совсем другая картина на мусульманском Востоке. У жителей арабских стран самые низкие показатели заболеваемости раком простаты. Ученые думали, что это зависит от климата или особенностей питания, и тщательно изучали рацион шейхов: нет ли в нем каких-то продуктов, обладающих профилактическим действием. Не оказалось. Разгадка же лежит на поверхности.

Дело в том, что с момента сексуальной революции женщины развитых государств взяли моду ходить по улицам полуголыми, а восточные красавицы продолжают кутаться в халатах и закрывать лицо паранджой, — объяснил ситуацию старший научный сотрудник Российского института культурологии РАН академик Леонид Китаев-Смык. — Мужчина не может удовлетворять все желания, которые у него возникнут на улице! Всюду голые части тела — мини юбки, прозрачные маечки. Современная мода автоматически порождает у мужчин вожделение. Так много вожделения и так мало удовлетворения. Вы спросите: а как это связано с болезнью? Проведем аналогию с животным миром. У них, у животных, как? Если самец слаб, самка это видит и отвергает его. А для того, чтобы такой неудачник эту самочку все-таки где-то

Поэтому во всех культурах, кроме *либерально-индивидуалистической культуры наших дней, ориентированной на всевозможный в том числе и извращённо-протivoестественный гедонизм*, формировались традиционная одежда и нормы поведения в обществе, которые были направлены на то, чтобы исключить (свести к минимуму) сексуальные вызовы, а само сексуально вызывающее поведение как минимум порицалось, а как максимум — те, кто его допускал, физически уничтожались.

Соответственно в интерьерах предприятия не должно быть ничего «эротического», а внешний вид сотрудников не должен быть сексуально вызывающим. Последнее касается, в первую очередь, девушек и женщин, поскольку комплекс инстинктивных программ полового поведения биологического вида «Человек разумный» организован таким образом, что в подавляющем большинстве случаев именно женщина активизирует половые инстинкты мужчины, а не мужчина активизирует половые инстинкты женщины<sup>374</sup>. Поэтому, если на

---

по-тихому не прищучил, природа включает механизм защиты — возникает воспаление предстательной железы, импотенция.

В современном мире 70 процентов случаев импотенции являются естественной защитной реакцией организма на стресс от постоянного нереализованного возбуждения. Только слишком затянувшейся реакцией.

Получается, что женщины роют могилу мужскому здоровью своими голыми ногами и глубокими вырезами. Каждая красавица, отправляясь на свидание в мини-юбке, делает всего одного счастливым, а десятых — инвалидами. А стриптизёрш вообще можно назвать оружием массового поражения, уже превратившим западную цивилизацию в общество с ограниченной эрекцией.

Сексологи составили рейтинг занятий, ведущих к импотенции:

- Рассматривание интернет-порнографии.
- Просмотр видеоэротики и порнографии.
- Разглядывание фривольно одетых девушек на улице.
- Чтение эротических журналов.
- Поход с друзьями в стриптиз-бар» (В импотенции виноваты мини-юбки: <http://www.ansar.ru/health/v-impotencii-vinovaty-mini-yubki>).

Другие исследования просто отмечают, что повышенный уровень полового гормона тестостерона — фактор риска, способствующий развитию онкологии (чаще всего поражается предстательная железа) и диабета. Но сексуально вызывающее поведение «барышень» и «дам» — одно из внешних воздействий, вызывающее выработку тестостерона, реально не нужного организму мужчины в складывающихся обстоятельствах.

Однако «барышни» и «дамы» — невольницы моды, избравшие для себя сексуально вызывающий стиль одежды и поведения, в подавляющем большинстве случаев голословно заявляют, что такого рода обвинения в их адрес «ненаучны» и являются пустыми вымыслами импотентов и неудачников, которыми они пренебрегают или которые не смогли добиться их расположения.

<sup>374</sup> Приведём обмен мнениями по этому вопросу двух поэтов — Марины Ивановны Цветаевой (1892 — 1941) и Павла Григорьевича Антокольского (1896 — 1978), датированный 1917 г.:

*Цветаева: — Мужчина никогда не хочет первый. Если мужчина захотел, женщина уже хочет.*

*Антокольский: — А что же мы сделаем с трагической любовью? Когда женщина — действительно — не хочет?*

*Цветаева: — Значит, не она хотела, а какая-нибудь рядом. Ошибся дверью».*

Такое — «ошибся дверью», т.е. мужчина ответил вниманием не по адресу первичного вызова, что вызвало неприятие со стороны женщины, которая его не избирала, — тоже бывает.

Но есть ещё одна проблема, которую можно понять из другого высказывания М.И. Цветаевой: «*Мне каждый нужен, ибо я ненасытна. Но другие, чаще всего, даже не голодны, отсюда это вечно-напряжённое внимание: нужна ли я?*»

Фактически М.И. Цветаева этими словами призналась в том, что она «всегда готова», даже если кто-то «ошибся дверью». Такое тоже бывает, но это — сбой инстинктивной программы, препятствующий в дальнейшем нормальному процессу продолжения рода, т.е. патология. Не вдаваясь в психологическую подоплёку такого стиля полового поведения, общество именует его «распущенностью». Соответственно в русском языке есть поговорка «*гулящая баба — роду извод*», т.е. она — генератор самоубийства рода, пресечения соответствующей генеалогической линии.

К сожалению, своею дальнейшей жизнью М.И. Цветаева подтвердила, что не смогла выйти из-под власти этого сбоя в алгоритмике её психики: «*Мне БОЛЬНО, понимаете? Я ободранный человек, а вы все в броне. У всех вас: искусство, общественность, дружбы, развлечения, семья, долг — у меня, на глубину, НИ-ЧЕ-ГО...*» (в этой сноске все высказывания М.И. Цветаевой приводятся по публикации в блоге Станислава Садальского: <http://blog.i.ua/user/3038841/1118703/>; <http://sadalskij.livejournal.com/926135.html>; <http://sadalskij.livejournal.com/883097.html>).

→→→

предприятия или в его подразделениях предусмотрена рабочая униформа, то она, безусловно должна быть эргономичной и не возбуждающей сексуально, т.е. она должна:

- соответствовать анатомическим особенностям организмов мужчин либо женщин;
- не быть сексуально вызывающей по отношению представителям другого пола с естественной половой ориентацией<sup>375</sup>;
- обеспечивать безопасность самого её носителя в ходе трудовой деятельности<sup>376</sup>;
- обеспечивать безопасность других сотрудников<sup>377</sup>.

Если униформа на предприятии или в каких-то его подразделениях не предусмотрена, то необходим обязательный дресс-код. Дресс-код должен решать те же задачи, что и униформа. Одежда и аксессуары, задаваемые (обязательные), рекомендуемые (не обязательные, но желательные) или допускаемые (не запрещённые) дресс-кодом, должны:

- соответствовать анатомическим особенностям организмов мужчин либо женщин;
- не быть сексуально вызывающими по отношению к представителям другого пола с естественной половой ориентацией;
- обеспечивать безопасность самого сотрудника в ходе трудовой деятельности;
- обеспечивать безопасность других сотрудников.

Но кроме этого дресс-код должен решать ещё одну задачу. Дело в том, что на предприятии есть оргштатное расписание и свод должностных инструкций, определяющие полномочия и обязанности каждого сотрудника, т.е. определяющие функциональную иерархию деловой коммуникации подразделений и всех сотрудников предприятия. Как уже отмечалось ранее в разделе 8.5 при обсуждении рис. 8.5-1, пронизывая официальную оргштатную структуру предприятия, действует неформальная система личностных взаимосвязей сотрудников. Работа обеих систем коммуникации сотрудников должна быть согласованной — взаимно дополняющей. Неформальная система деловой коммуникации сотрудников, реализуя принцип динамического перераспределения полномочий, обязанностей и ресурсов, должна опираться на оргштатную структуру, а не конфликтовать с ней. Наряду с этим она не должна порождать разного рода паразитные процессы, снижающие эффективность деятельности предприятия и его подразделений.

Однако биологическому виду «Человек разумный» свойственны и инстинкты стадно-стаинового поведения. Одно из их проявлений — выстраивание иерархии особей внутри стаи в ходе внутривидовой конкуренции особей за положение на более высоких уровнях иерархии. Этот процесс носит непрерывный, хотя и циклический<sup>378</sup> характер в силу того, что после захвата статусной позиции в иерархии особь пребывает на ней некоторое время прежде, чем её покинет в результате продвижения на ещё более высокую позицию в иерархии, потери завоёванного статуса в результате поражения во внутривидовой конкуренции, смерти или ухода из этой стаи. В жизни цивилизации действие этой компоненты комплекса инстинктов

---

Но по отношению к работе коллектива распущенность как женщин, так и мужчин не менее разрушительна, чем по отношению к семье, к роду.

<sup>375</sup> За доказанными проявлениями противоестественной сексуальной активности в коллективе хоть в шутку, хоть всерьёз должно автоматически следовать увольнение.

<sup>376</sup> В частности, сотрудник должен быть заметен для других сотрудников в той среде, где он работает, покрой его одежды не должен мешать ему работать, одежда должна обеспечивать температурный комфорт как в процессе работы, так и в перерывах в работе.

<sup>377</sup> Один из аспектов обеспечения безопасности других — собственная заметность в той среде, где человек работает.

Широко распространённый пример нарушения этого положения в обществе — мода на камуфляжную одежду для отдыха на природе. Если возникает какая-то чрезвычайная ситуация, то шансы найти идиота в камуфляжной одежде, нуждающегося в помощи, гораздо ниже, чем думающего человека, который позаботился о своей заметности на фоне местности хотя бы после того, как возникла чрезвычайная ситуация. Но собственная незаметность закамouflированного идиота на фоне местности может представлять опасность и для спасателей, поскольку поиски могут затянуться, вследствие чего и спасатели будут пребывать под воздействием факторов, угрожающих их здоровью и жизни, более продолжительное время.

<sup>378</sup> В цикле сменяют друг друга фазы видимой со стороны активности в борьбе за статусную позицию, предшествующие замещению прежнего её обладателя новым, и фазы относительного спокойствия, когда видимой извне активности нет или почти нет, но идёт некая скрытая подготовка к очередной фазе активности.

стадно-стаинового поведения выражается не только в борьбе за повышение своего статуса или защиту своей статусной позиции, но и в демонстрации разного рода статусных атрибутов<sup>379</sup>: статусных вещей, статусных хобби и т.п., что должно обязывать других участников коллектива к подчинению, если их статусная позиция ниже. Если в системе распределения статусных вещей среди членов коллектива в силу каких-то причин руководитель демонстрирует более низкий статус, то он неизбежно перестаёт быть руководителем в бессознательном восприятии его некоторой частью подчинённых.

Поэтому в работе предприятия эта непрестанная борьба за иллюзорный статус в коллективе, протекающая на основе большей частью бессознательных автоматизмов инстинктивного поведения, выражающая себя в культурных оболочках и продолжениях инстинктивных программ в культуру, — неуместна. На предприятии может быть только одна иерархия функций, включающая в себя: 1) оргштатную структуру и свод должностных инструкций и 2) неформальную систему деловой коммуникации сотрудников с динамическим перераспределением полномочий, обязанностей, ресурсов, в которой *деловой статус* определяется профессионализмом и надёжностью как в собственной работе сотрудника, так и в помощи в работе другим сотрудникам, а не какими-либо статусными вещами и иными статусными атрибутами.

Если же дресс-код на предприятии отсутствует либо допускает демонстрацию в коллективе разного рода статусных вещей, то чем больше сотрудников вовлекается в процесс демонстрации собственного иллюзорного «иерархического статуса в стаде-стае», ничего общего не имеющего с должностным статусом, предусмотренным оргштатной структурой, и неформальным деловым статусом, обусловленным профессионализмом, тем ниже эффективность работы коллектива в целом и эффективность работы каждого из сотрудников, участвующих в этой борьбе за иллюзорный статус.

Поэтому дресс-код предприятия наряду с запретами на сексуально вызывающую одежду и стиль поведения, о чём было сказано выше, должен так или иначе налагать запрет на пользование на предприятии разного рода вещами, недоступными другим сотрудникам и обозначающими притязания их обладателя на иллюзорный «иерархический статус» в коллективе. Поскольку иллюзорный «иерархический статус» обозначается, большей частью дорогими вещами, предметами роскоши, редкими для общества предметами, то дресс-код, должен налагать ограничения на пользование ими на предприятии в повседневности<sup>380</sup>.

Соответственно общее требование к одежде и аксессуарам для повседневности на работе — не выделяться из общего фона. Одежда должна быть чистой, чтобы не пачкать интерьеры и других сотрудников, соответствовать сезону и микроклимату в рабочих помещениях. Никаких декольте, юбок выше 1/3 бедра над коленом, прозрачных и полупрозрачных кофточек, обтягивающих леггинсов и джинсов, а в избыточно тёплую и влажную летнюю погоду — никаких шортов, маек и т.п. разновидностей одежды, *как бы прикрывающей тело*, на предприятии быть не должно.

---

<sup>379</sup> В криминальной среде многих стран характерны разного рода татуировки, обозначающие статус. За татуировку, не соответствующую статусу, могут и убить, но могут эту татуировку срезать и с живого.

<sup>380</sup> Однако, в жизни бывают разные ситуации, напрямую не связанные с работой, которые могут требовать нарушения этого положения: праздники, которые приходится на рабочие дни; дни рождения самих сотрудников или какие-то иные торжественные даты в их жизни; необходимость по завершении работы присутствовать на каких-то мероприятиях в семьях друзей или родственников, посещения театров и т.п. Поэтому, если сотрудник эпизодически разово нарушает нормы дресс-кода для рабочей повседневности, это не следует расценивать как нарушение корпоративной культуры и тем более недопустимо применять в отношении него за это какие-то репрессивные или штрафные меры.

Точно также могут возникать ситуации, когда сотрудникам эпизодически разово удобно нарушать дресс-код в направлении предельного упрощения своей одежды, например, в случае отъезда в командировку или в отпуск непосредственно после окончания работы, в предпраздничные или в предвыходные дни, если сотрудник намеревается выехать на дачу или на отдых на природе и т.п.

Если же руководство настаивает на обязательности следования дресс-коду повседневности без каких-либо ограничений, то оно обязано позаботиться об организации на предприятии камер хранения, гардеробных комнат и принять на себя финансовую ответственность за сохранность вещей сотрудников.



Тем не менее, определённые различия в одежде разных сотрудников могут быть и в униформе, и в нормах дресс-кода, но они должны быть функционально-управленчески целесообразны. Так на многих предприятиях руководители носят защитные каски иного цвета, а не того, который имеют каски подчинённых работников. То же касается и цвета спецовок руководителей и подчинённых и т.п. Наиболее ярко функционально необходимая «цветовая дифференциация штанов» имеет место на авианосцах США: все специалисты, работающие на полётной палубе, имеют свои цвета спецодежды, что позволяет различать носителей каждой из специальностей и упрощает взаимодействие персонала при выполнении взлётно-посадочных операций и организацию подготовки к ним<sup>381</sup>.

Поэтому для каких-то категорий работников (прежде всего — для управленческого и обслуживающего управленцев персонала, на работах не требующих униформы) дресс-код может содержать требование следовать деловому стилю — классические костюмы для мужчин, для девушек и женщин — костюмы или юбки с блузами, рекомендуемые сочетания цветов при общем запрете на вызывающе яркие цвета, а для других категорий работников допускать некий свободный «повседневный стиль», с учётом требований чистоплотности, безопасности и отсутствия вызывающей броскости, выделяющей индивида из общего фона одежды коллектива.

Безусловно, что одежда и аксессуары, которыми пользуются сотрудники, — не главное в работе предприятия. Нельзя превращать предприятие «в казарму», где все «ходят строем и всё делают только по команде», где на всех однообразная неэргономичная униформа с какими-то знаками различия, которой руководство отдало предпочтение по причине её дешевизны.

Но недопустимо впадать и в другую крайность — пренебрегать выработкой требований к униформе и пренебрегать разработкой дресс-кода (если униформа неуместна), которые должны быть не одним из элементов «бренда» фирмы, а должны содействовать эффективности работы коллектива.

Особая тема как по отношению к униформе, так и по отношению к дресс-коду — наличие в одежде и аксессуарах атрибутов, которые обозначают принадлежность сотрудника к персоналу фирмы. Начнём с того, что все сотрудники и без того знают, на каком предприятии они работают.

- Если они гордятся своей работой, и она доставляет им прежде всего моральное удовлетворение (психологически приятна), то вне территории предприятия они могут пользоваться разными предметами, дизайн которых обозначает их связь с фирмой и тем самым делает её известной в обществе — это своего рода опосредованная реклама предприятия и его продукции. Но это вредно, если их работа связана с какими-то секретами, которые могут представлять интерес для конкурентов либо для разведок зарубежных государств<sup>382</sup>.

---

<sup>381</sup> При этом надо понимать, что авианосец — это одно из самых сложных сооружений в аспекте организации его использования. В 1970-е гг. в книге, предназначенной для воспитания патриотизма американских подростков, где речь шла о службе в ВМС США, были приведены слова одного из офицеров авианосца «Америка» (CV-66, введён в эксплуатацию в 1965 г., после завершения службы в 1996 г. был потоплен в 2005 г. в ходе экспериментов по изучению живучести авианосцев под воздействием оружия, результаты которых в открытом доступе отсутствуют): «Мы можем отдать этот корабль русским со всем, что на нём есть, и пройдёт 20 лет прежде, чем он станет оружием в их руках». — 20 лет не 20 лет, но слаженность команды корабля и организация взаимодействия на нём носителей разных профессий — те, факторы без реализации которых авианосец — просто большая посуда, создающая много проблем сама по себе и способная создать ещё больше проблем в случае аварий и боевых повреждений. И за авианосным флотом США стоят уже почти 100 лет истории, в которой было много чего трагичного и что заставляло — **под воздействием практики** — неоднократно перерабатывать руководства по организации службы на авианосцах.

<sup>382</sup> Это — одна из причин, по которой ВМФ СССР отказался от ленточек с названиями кораблей на бескозырках рядового состава, которые ранее были предметом гордости за свой корабль каждого рядового члена экипажа.

- Если же сотрудники психологически подавлены и тяготятся своей работой, на выполнение которой мотивированы только необходимостью заработка, то наличие на одежде разного рода атрибутов, обозначающих принадлежность сотрудника к персоналу фирмы, по отношению к такому сотруднику является современным аналогом клейма или ошейника на теле «говорящего орудия» — раба, обозначающего, чьей собственностью он является. Поэтому для тех сотрудников, кто не удовлетворён своей работой на предприятии и тяготеет к ней, наличие «фирменных атрибутов» на спецодежде — дополнительный раздражитель и генератор недовольства, мешающий выработке слаженности коллектива.

Руководители предприятия и его подразделений обязаны создавать условия, в которых работа доставляет моральное удовлетворение, т.е. удовлетворение самим фактом участия в ней, её ходом и результатами.

Вложения же в «фирменные атрибуты» на униформе сотрудников и в обязательные по дресс-коду фирменные аксессуары — это не только бесполезные издержки, но в случае, если работа коллектива должным образом не организована и слаженности коллектива нет, это ещё и некоторый дополнительный вред предприятию, не всегда поддающийся бухгалтерскому учёту.

Но наряду с этим «бейджики» на одежде, на которых написаны фамилия, имя, отчество<sup>383</sup> сотрудника, название подразделения, в котором он работает, и его должность, — полезны, особенно на больших предприятиях, поскольку упрощают деловую коммуникацию незнакомых или редко взаимодействующих друг с другом сотрудников.

Также корпоративная культура должна быть ориентирована на поддержку и защиту института семьи, поэтому семейные сотрудники (чтобы не вызывать интереса к себе тех, кто ищет потенциальных супругов) должны обязываться к ношению обручальных колец во всех случаях, когда это не создаёт предпосылок к травматизму (погрузочно-разгрузочные работы, работы с электрооборудованием и некоторые другие работы, в которых кольца представляют собой один из факторов риска получить травму или погибнуть).

Кроме того, корпоративная культура должна учитывать ещё одну биологическую особенность вида «Человек разумный», представление о которой даёт следующий анекдот.

*Все люди делятся на: 1. «Совы» (встают и ложатся поздно) 2. «Жаворонков» (встают и ложатся рано) 3. «Дятлов» — из-за них совы встают рано, а жаворонки ложатся поздно.*

Хотя большинство людей не принадлежит ни к одной из упомянутых в анекдоте групп, тем не менее анекдот указывает на ряд обстоятельств, которые лучше учитывать в организации работы коллектива, нежели их игнорировать.

«Совы», «жаворонки» — это люди с жёсткой биоритмикой, чьи «биологические часы» весьма трудно или невозможно перевести вперёд или отвести назад. Поэтому они в своём большинстве не могут приспособиться к смене режима суточной циклики. Как следствие «совы», засыпая поздно в навязанном им режиме суточной циклики с «обычным» или ранним подъёмом по будильнику, хронически не высыпаются, вследствие чего их работоспособность снижается, статистическая предопределённость совершения ими разного рода ошибок (включая и этические), в том числе и совершаемых на работе, — возрастает, не говоря уж о том, что хроническое недосыпание наносит необратимый вред их здоровью (и это в нашем обществе начинается с яслей и детских садов и продолжается в школе, режим работы которых повсеместно без каких-либо исключений «заточен» под «жаворонков»).

Если «жаворонков» принудить работать в то время, когда их «биологические часы» требуют отхода ко сну, то с ними происходит то же самое. Однако, поскольку становление большинства современных культур<sup>384</sup> происходило в эпоху, когда большая часть трудовой и

<sup>383</sup> РЖД принципиально отказалась указывать отчества на бейджиках сотрудников (только фамилии и имена), в чём проявилось неуважение руководства к сотрудникам и вовлечение в процесс выказывания неуважения к сотрудникам пассажиров. Кроме того, это один из элементов дерусификации железных дорог: в России издавна обращение к человеку исключительно по отчеству, без указания имени, было более уважительным, чем обращение к человеку по имени или имени и отчеству.

<sup>384</sup> За исключением культур народов, живших вблизи полярного круга или к северу от него, где сезоны летних «белых ночей» и круглосуточного полярного дня сменяются сезоном коротких световых дней и круглосуточной

бытовой деятельности протекала при естественном освещении от рассвета до заката, исторически сложившаяся суточная ритмика жизни большинства цивилизованных обществ такова, что «жаворонки» от неё страдают в меньшей мере, чем «совы».

Реакция же «сов» на исторически сложившуюся суточную ритмику жизни обществ и обусловленные ею пробуждения по будильнику ранее времени естественного пробуждения по их собственным «биологическим часам» близка к излагаемой в каламбуре: *Сова способна запросто повернуть голову на 270° всякому, кто разбудит её раньше десяти утра*<sup>385</sup> (сова-птица действительно может повернуть голову на 270°, отслеживая движение объекта, ставшего предметом её внимания).

Большинство общества — люди, чья биоритмика в сроки от нескольких дней до двух — трёх недель способна подстроиться под предлагаемый им режим бодрствования и сна, т.е. они не являются ни «совами», ни «жаворонками» (биоритмологи иногда называют их «голубями»). «Совы» и «жаворонки» составляют меньшинство общества: «сов» около 20 %, «жаворонков» — около 10 % от общей численности.<sup>386</sup>

«Дятлы» — малочисленная группа индивидов, которые игнорируют суточную биоритмику подчинённых им людей.<sup>387</sup> Группа «дятлы» большей частью включает в себя политиков общегосударственного уровня и меньшей частью — руководителей предприятий: *для того чтобы состоять в качестве «дятла» в подавляющем большинстве случаев требуется: 1) занимать достаточно высокую управленческую должность, позволяющую задавать ритмику труда и отдыха для множества других людей, и при этом 2) ничего не смыслить в биологии человека как биологического вида и в биоритмологии, в частности. Это характерно для всего высшего руководства постсоветской России как для профессиональной корпорации.*

Поэтому именно «дятлы» из числа высокопоставленных управленцев организуют переход людей с «зимнего» на «летнее» время и с «летнего» на «зимнее», ломая два раза в год биоритмику всему обществу под идиотским (в наши дни) предлогом экономии электроэнергии, затрачиваемой на освещение<sup>388</sup>, а также уверяя всех, что жить и работать в

---

полярной ночи, что оказало влияние на изменение и характер суточной ритмики деятельности населения в этих географических зонах.

<sup>385</sup> На эту же тему. «Совы» — деликатные люди: 3 часа ночи, другие люди спят, нельзя звонить... Другое дело «жаворонки»: мы проснулись ни свет, ни заря, день начался — можно всем звонить...

<sup>386</sup> Выделение в человечестве двух подгрупп людей с жёсткими биоритмами — «сов» и «жаворонков» — одна из особенностей биологического вида «Человек разумный». В прошлом на заре становления цивилизации наличие этих двух групп обеспечивало более высокую выживаемость вида в дикой природе: «совы» и «жаворонки» поочерёдно *безальтернативно* бодрствовали в то время, когда остальные (большинство) спали. Это обстоятельство исключало возможность внезапного нападения хищников на поголовно спящую стадо-стаю.

<sup>387</sup> Коров с «зимнего» на «летнее» время и с «летнего» на «зимнее» не переводят потому, что после таких переводов в период адаптации их организмов к новой суточной ритмике жизни ощутимо снижаются надои.

<sup>388</sup> В России после того, как в 2011 г. была отменена практика перехода от «зимнего времени» к «летнему времени» и обратно в зависимости от годовой циклики смены сезонов, действует «летнее время», на два часа опережающее астрономическое поясное время ([http://cyclowiki.org/wiki/Отмена\\_летнего\\_времени\\_в\\_Российской\\_Федерации](http://cyclowiki.org/wiki/Отмена_летнего_времени_в_Российской_Федерации)). См. также историю вопроса: «История летнего и зимнего времени в России» (<https://tass.ru/info/6233274>).

В СССР до 1981 г., когда была возобновлена практика чередования «зимнего» и «летнего» времени, действовало «декретное время». Оно было введено в период становления СССР и действительно обеспечивало в ту эпоху социально значимую экономию электроэнергии, поскольку тогда доля электроэнергии, затрачиваемой на освещение, была весомой в общем объёме выработки. «Декретное» время на час опережает астрономическое (полдень астрономического времени приходится на пересечение солнцем меридиана на месте наблюдения), «летнее» время в СССР и России — на час опережало «декретное», а «зимнее» — было эквивалентно «декретному».

Со второй половины XX века в экономически развитых странах основной объём потребления электроэнергии приходится не на освещение, а на работу промышленного и прочего оборудования в народном хозяйстве, на обеспечение работы транспорта. Расходование энергии на эти виды деятельности не зависит от времени суток и продолжительности светового дня, плотности облачного покрова, также поглощающего солнечный свет и затемняющего целые регионы. В таких условиях экономия некоторой доли электроэнергии, затрачиваемой на освещение, не покрывает ущерба, наносимого экономике последствиями слома биоритмики людей в результате перехода к сезонному времени.

«По мнению заведующего кафедрой региональной экономики Высшей школы экономики Алексея Скопина, из-за переходов на зимнее и летнее время и вызванного им падения производительности труда Россия теряет до 10 % ВВП. (...)

По результатам исследований Российской академии медицинских наук, переходный период негативно отражается на здоровье человека:

- количество инфарктов возрастает в 1,5 раза,
- количество самоубийств увеличивается на 66 %,
- заметно увеличивается количество вызовов скорой медицинской помощи.

По данным академика РАМН Валентина Покровского со ссылкой на проведённые исследования:

При переходе на новое время у маленьких детей и пожилых людей отмечаются стресс-реакции, нарушения режима сна, деятельности сердечнососудистой и иммунной систем, обменных процессов. (...)

По мнению доктора биологических наук, ведущего научного сотрудника Института проблем экологии и эволюции им. А.Н. Северцова РАН Владимира Ковальзона, «копеечная» экономия не оправдывает нарушение биоритмов человека. Он утверждает:

Смещается буквально всё: от режима сна и питания до гормональных циклов. Тяжелее всего это переносят дети, инвалиды и люди с сердечной недостаточностью — они приходят в себя не меньше недели. (...)

Первый заместитель министра охраны здоровья Украины, заместитель директора по научной работе Института сердечнососудистой хирургии им. М.Н. Амосова АМН Украины Василий Лазоришинец считает, что существуют как психологические, так и физиологические последствия перевода часов. По его мнению, они проявляются «во временном снижении работоспособности, нарушениях цикла сна и бодрствования» и при этом «затрагивают большую часть населения». Он утверждает, что приблизительно у 20 % людей ухудшается самочувствие и обостряются ранее имевшиеся заболевания. При этом смертность от инфарктов у лиц, страдающих сердечнососудистыми заболеваниями, возрастает на 70 — 75 %.

По данным исследователей медицинского Каролинского Института в Стокгольме (Швеция), опубликованным в Медицинском журнале Новой Англии, при переходе на летнее время повышается риск инфарктов миокарда на 5 % в первую неделю, а наибольший рост числа инфарктов наблюдается в первые три дня. При переходе на зимнее время риск, напротив, снижается, но в меньшей степени. Доктор Имре Янски (Imre Janszky) объясняет это тем, что сокращение ночного отдыха на час может привести к нарушениям сна. В рамках этого исследования медики изучили статистику случаев инфаркта в Швеции с 1987 года, когда в этой стране было введено летнее время.

Исследования, проведённые в Казахстане перед отменой в 2005 г. летнего времени, показали, что применение режима летнего и зимнего времени «определённо воздействует и на социальный фактор, приводит к повышению уровня заболеваемости населения, увеличению дорожно-транспортных происшествий, росту производственного травматизма и т.д.». Согласно социологическому опросу, проведённому Национальным центром проблем формирования здорового образа жизни Министерства здравоохранения на всей территории Казахстана, 51,6 % населения отрицательно реагирует на перевод времени, указывая на ухудшения самочувствия, бессонницу, сонливость. Многие из опрошенных жаловались на повышенное артериальное давление и раздражительность. По данным службы скорой помощи Новосибирска за 1998, 1999 и 2000 гг., за первые 5 дней после перехода на летнее время количество вызовов к больным с гипертоническими кризами и инфарктами миокарда по сравнению с предыдущей пятидневкой возрастало на 11,7 %, а число суицидов за этот же период — на 66 %. Анализ смертности в Новосибирске в 1994 г. показал, что смертность от инфарктов миокарда в первую пятидневку летнего времени возрастает на 75 %, а число смертей от других причин — на 12,5 %.

Обследование на базе Новосибирского физкультурного колледжа в 1999 г. выявило, что практически здоровые люди и спортсмены разделяются на две группы — в первую (60 %) входят лица, которые не реагируют на перевод часов, тогда как ослабленные или переутомлённые граждане при исследовании показали ухудшение показателей умственной работоспособности, снижение функциональной активности полушарий мозга, торможение процессов проведения нервных импульсов. У них изменились показатели сердечнососудистой системы, ухудшилось самочувствие, в крови повысилось содержание атерогенных (приводящих к атеросклерозу) липидов, увеличился уровень стрессовых гормонов, ухудшилась иммунная защита. Отмечались также головная боль, ухудшение аппетита, бессонница, нарушения артериального давления и пульса, на электрокардиограмме были выявлены экстрасистолы и признаки ишемии миокарда. Наблюдались также изменение обменных показателей, снижение иммунной защиты и эндокринные сдвиги» (Вернуть России астрономическое время: <https://maxpark.com/community/5101/content/1811144>, ссылки на источники информации опущены).

Кроме того, публиковались оценки, согласно которым вследствие несовпадения астрономического времени и связанных с ним биоритмов с юридически установленным временем и соответствующей ему суточной ритмикой жизни, в России в период её истории, когда действовало «зимнее» и «летнее» время, а некоторые часовые пояса были объединены, ежегодно преждевременно умирало порядка 150 000 человек («Украденное время», «Московский комсомолец», 10.01.2013: <http://spb.mk.ru/article/2013/01/10/795942-ukradennoe-vremya.html>).

Однако «дятлы» настаивают на том, что якобы нет никаких «сов», что якобы нет никаких объективных данных, свидетельствующих о вредности введения сезонного времени и объединения часовых поясов. Но вопреки мнению «дятлов» введение «декретного времени», введение перехода с «зимнего» на «летнее» время и с

→→→

светлое время суток одинаково полезно для всех безотносительно к биоритмическим особенностям людей, и прежде всего «сов».

Поэтому в исторически сложившейся ритмике жизни цивилизации, «совы» стараются уйти в те области деятельности, работа в которых позволяет им жить в полном соответствии с их биоритмикой либо при минимальных расхождениях с нею<sup>389</sup>. Поскольку не всем это удаётся, то возникает вопрос: *следует учитывать биоритмику «сов» в организации работы предприятия, если общество живёт по ритмике близкой к ритмике «жаворонков»? либо особенности биоритмики «сов» можно игнорировать без какого-либо ущерба для «пользы дела», заодно забыв о наносимом словом естественной биоритмики вреде здоровью «сов»?*

Исследования, проведённые в разных странах, показали, что организацию работ на предприятии лучше строить с учётом особенностей биоритмики «сов», даже в тех случаях, если предприятие в целом работает в соответствии с биоритмикой «жаворонков» и людей, более или менее легко приспосабливающихся к любой заданной для них ритмике труда и отдыха.

«1. Бельгийский Университет города Льеж (University of Liege) опубликовал исследование, согласно которому совы, хоть и просыпаются позже (а значит, и чуть дольше приходят в себя), в течение дня дольше сохраняют чистую голову и намного трудоспособнее жаворонков. (...)

2. Исследователи из Университета Чикаго (University of Chicago) тоже сделали интересное открытие. Оказывается, совы по натуре более рискованные. Они чаще совершают поступки, результат которых сложнее предсказать<sup>390</sup>. Особенно это интересно, если понимать, что эволюция риск не поощряет. Не будешь рисковать — цеее будешь. То есть с точки зрения эволюции и самосохранения совы неправы<sup>391</sup>.

---

«летнего» на «зимнее», объединение часовых поясов — это нарушение объективных закономерностей, которым подчинена жизнь людей и обществ, а именно — закономерностей второй группы: специфических видовых закономерностей, свойственных биологическому виду «Человек разумный», согласно которым есть люди с жёсткой биоритмикой («совы», «жаворонки») и прочие люди («голуби»), которые в течение максимум двух недель могут приспособиться к предлагаемой им ритмике жизни. Поэтому «дятлы» настаивают и на том, что после отмены переходов на сезонное время опережение юридически узаконенным ими временем на два часа астрономического поясного времени безвредно для людей, хотя «совы» при этом вынуждены постоянно жить в режиме хронического недосыпа — т.е. в режиме непрерывной пытки недосыпанием.

«18 марта 2019 года депутат Государственной думы РФ Андрей Барышев (фракция "Единая Россия") внёс на рассмотрение палаты законопроект, которым предлагается вернуть в России сезонные переводы времени на один час в марте и в октябре. В пояснительной записке к документу говорится, что инициатива повысит качество жизни россиян, работоспособность и производительность труда» (<https://tass.ru/info/6233274>).

От этих по сути вредительских управленческих решений «дятлов» больше всего страдают «совы», для которых даже принудительное пробуждение «по солнышку» — слишком раннее.

<sup>389</sup> «Немецкий исследователь Г. Хамп установил, что представители утреннего типа — в основном служащие, вечернего — люди умственного труда, аритмики — лица, занятые физической деятельностью» (Гурбанова Г.М., Трусова В.П. Биологические ритмы и работоспособность человека // Научное сообщество студентов XXI столетия. Гуманитарные науки: сб. ст. по мат. XLI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 4 (41). URL: [https://sibac.info/archive/guman/4\(41\).pdf](https://sibac.info/archive/guman/4(41).pdf) (дата обращения: 22.11.2019).

<sup>390</sup> Они могут успешно совершать такого рода поступки потому, что именно для них результат их действий достаточно хорошо предсказуем — другой вопрос: на основании чего и как предсказуем. Т.е. это видится как риск только другим, но не самим «совам», когда те успешно решают задачу об устойчивости объекта управления (процесса) в смысле предсказуемости его поведения — см. гл. 1, том 1. (Наше пояснение при цитировании: — ВП СССР).

<sup>391</sup> Есть такая управленческая закономерность: чем ниже вероятность самореализации события — тем выше должен быть профессионализм управленца, реализующего полную функцию управления в стремлении осуществить это событие.

Поэтому «эволюция» (ноосфера) через действие религиозно-ноосферных закономерностей поощряет тех, кто низкие вероятности самореализации событий трансформирует в управленчески гарантировано достигаемый результат *при условии, что они более праведны, нежели их конкуренты и противники*. Тем, кто к этому не способен, это видится как риск, подчас — неоправданный риск. Однако кризисные ситуации выкашивают в первую очередь именно тех, кто не способен трансформировать в управленчески гарантированный результат низкие вероятности самореализации событий. Поэтому интуитивно-развитые «совы» и прочие интуитивно-развитые люди, идущие на «неоправданный» (с точки зрения других) риск — объективно правы.



Но зато совы очень правы, если они хотят чего-нибудь добиться. Станным образом, в современном мире это очень хорошее качество, которое быстрее приводит людей к успеху. (...)

3. Ученые из Университета Милана обратили внимание на то, что большинство творческих людей — совы, а не жаворонки, и вообще, творческие решения чаще придумываются людьми в вечернее время. Здесь есть и техническое объяснение: вечером вам меньше звонят, присылают меньше рабочих e-мэйлов и вообще меньше дергают, что оставляет больше времени на то, чтобы спокойно подумать над проблемой. И вот в это прекрасное тихое время жаворонки как раз думать-то и не могут — им страшно хочется лечь.

Поэтому у сов получается большое преимущество — их никто не дёргает в тот момент, когда по своим биологическим часам они находятся на пике активности.

Но, жаворонки, не возбуждайтесь. Использовать это как отговорку не получится. Исследователи ставили сов и жаворонков в максимально равные условия, предлагая им придумать творческое решение для какой-нибудь задачи — в удобное испытуемым время. И что же? Жаворонки всё равно проиграли. Совы придумывали лучше.

Как ни тестируй, а все равно по какой-то неизвестной причине совы всегда показывают более высокие результаты в тестах на IQ.

Никто пока не может предложить достойного объяснения этому феномену<sup>392</sup>, но существование его приходится признать. Причём результаты получаются одни и те же независимо от возраста сов и жаворонков, проходивших тест. И дети, и взрослые жаворонки проигрывают». <sup>393</sup>

Эти биоритмические особенности людей не могут не сказываться на их трудовой деятельности, если её ритмика не задаётся самими тружениками, и потому в целях повышения *эффективности работы коллектива* биоритмические особенности сотрудников должны учитываться корпоративной культурой предприятия и порядком организации работ на предприятии во всех случаях, когда это возможно организационно-технологически. Поэтому необходимо рассмотреть организационно-технологические возможности учёта биоритмических особенностей людей.

Все работы, выполняемые *в течение рабочего дня* на подавляющем большинстве предприятий, можно отнести к одной из двух категорий:

- Работы, требующие одновременного *непрерывного* взаимно дополняющего труда некоторого количества людей. Таковы работы с парусами и большинство прочих авральных работ на кораблях эпохи парусного флота; в наши дни к этой категории

---

Реальный риск — это альтернатива устойчивости в смысле предсказуемости в определённой мере поведения объекта управления под воздействием внешней среды, внутренних изменений и управления. При реальном риске объект управления неустойчив в смысле предсказуемости поведения либо запас устойчивости по предсказуемости поведения — низкий. В этом случае, если управленец идёт на риск, то фактически он передаёт управление частным процессом объемлющим его процессам более высокого иерархического уровня — вплоть до Вседержительности, которая объемлет всё. Поэтому, чтобы успешно рисковать, — необходимо быть в ладу с Промыслом. (Наше пояснение при цитировании: — ВП СССР).

<sup>392</sup> Один из факторов, объясняющих это состоит в том, что «совы» и «жаворонки» по-разному взаимодействуют с ноосферой, когда они спят и бодрствуют в соответствии с биоритмикой каждого из типов. Биоритмика жизни «сов» такова, что их активность в бодрствовании приходится на тот период суток, когда все прочие готовятся отойти ко сну или уже спят. Поэтому спектр помех в виде биополевых излучений людей, который в период бодрствования «сов» им приходится преодолевать или от которого им приходится так или иначе отстраиваться, существенно слабее на протяжении всей их жизни, нежели тот спектр помех, в котором на протяжении всей своей жизни живут «жаворонки» и те, кто легко приспосабливается к любой предложенной им ритмике труда и отдыха. Поэтому с течением времени «совы» обретают превосходство над «жаворонками» в совершенстве и детальности мировоззрения, на которое опирается интеллект в решении разного рода практических задач.

Это ещё одно подтверждение того факта, что ноосфера — не фикция, выдуманная Гейяром де Шарденом и В.И. Вернадским, а реальный фактор жизни, с которым все мы так или иначе взаимодействуем на протяжении всей жизни, даже если не осознаём этого факта или отрицаем его. А ритмика взаимодействия с ноосферой «сов» и «жаворонков» на протяжении всей их жизни — разная, что влечёт за собой и разные результаты индивидуальной деятельности, которые выражаются в социальной статистике. (Наше пояснение при цитировании: — ВП СССР).

<sup>393</sup> Осипова Е. Как совы мстят жаворонкам. — Газета.ru, 24.09.2015:  
[https://www.gazeta.ru/lifestyle/style/2015/09/a\\_7775105.shtml](https://www.gazeta.ru/lifestyle/style/2015/09/a_7775105.shtml).

относятся работы на конвейере, на стапелях и в цехах сборки секций судостроительных и авиационных заводов, работы на строительных площадках и т.п.

- Работы, в которых: 1) трудовой вклад сотрудников носит индивидуально-обособленный характер, т.е. работа каждого из них не *требует непрерывной в течение рабочего дня синхронизации* с работой остальных сотрудников и с работой коллектива в целом; 2) координация взаимодействия сотрудников и взаимное согласование деятельности каждого из них носит не непрерывный, а дискретный — эпизодический характер — на протяжении дня, а в ряде случаев — на протяжении более длительных сроков.

В работах второй категории в большинстве случаев реализуется принцип: *некий результат работы, поддающийся контролю по факту «выполнено — не выполнено»<sup>394</sup>, достигается одним работником*. Ввести же в процесс получения этого результата нескольких работников невозможно либо потому, что в этом процессе невозможно выявить последовательные рубежи дискретного контроля, на которых возможна передача результата труда, достигнутого на одном этапе, другим участникам работы на преемственном этапе; либо потому, что разделить эту работу на несколько одновременно (параллельно) выполняемых работ, результаты которых объединяются на некоем рубеже дискретного контроля, дающего начало каким-то последующим работам, — невозможно.

Кроме того, на одновременно (параллельно) выполняемые работы других сотрудников процесс выполнения этой работы воздействия не оказывает, хотя совокупность результатов выполнения каждой из работ оказывает воздействие на возможность осуществления последующих работ, возможность начала которых и их результаты обусловлены этой совокупностью индивидуально-обусловленных работ.

Таковы многие работы в проектно-конструкторских и технологических бюро, такова работа большинства программистов, — в них каждый сотрудник работает индивидуально, решая какую-то возложенную именно на него частную задачу, являющуюся компонентом общего дела, и которую невозможно разделить ни на последовательность ещё более мелких задач, ни на множество нескольких параллельно выполняемых более мелких задач, решение каждой из которых можно было бы возложить на одного сотрудника (например производство чертежа детали, осуществление расчётов или написание программного кода по какому-то алгоритму, который не поддаётся распараллеливанию, многие другие виды интеллектуальной деятельности).

Поэтому работы второй категории допускают более или менее свободный график работы участвующих в них сотрудников. Контроль и координация (синхронизация) их деятельности, обмен информацией между сотрудниками в такого рода работах могут осуществляться эпизодически на протяжении рабочего дня, а то и на протяжении более продолжительных сроков. И это можно делать без какого-либо вреда для общего дела в биоритмически удобное для всех время, поскольку надобности в непрерывных на протяжении всего рабочего дня контроле и координации либо нет, либо такие контроль и координация оказываются невозможными в силу характера самих работ.

Эти свойства работ, относимых ко второй категории, открывают возможности к тому, чтобы занятые в них сотрудники предприятия жили и работали по свойственной им биоритмике: «совы» по своей, а «жаворонки» и прочие — по общепринятой в обществе. Для этого можно предоставить сотрудникам право самим определять начало и конец их рабочего дня, наряду с этим введя часы обязательного присутствия на рабочих местах всех членов коллектива, которые могут приходиться на середину рабочего дня. В эти часы обязательного присутствия может осуществляться по мере надобности обмен информацией между сотрудниками, в эти часы должны проводиться все производственные совещания, на которых контролируется ход работы коллектива и каждого из сотрудников, обсуждаются проблемы, ставятся задачи и т.п.<sup>395</sup>

<sup>394</sup> О рубежах дискретного контроля см. раздел 7.6 (том 2).

<sup>395</sup> Такой порядок организации труда коллектива может быть осуществлён во многих случаях и в тех сферах деятельности, где требуется обеспечить определённый режим защиты информации от несанкционированного доступа.



Кроме того, существуют работы, не требующие ежедневного контроля и синхронизации деятельности участвующих в них сотрудников, и при выполнении которых сотрудник может находиться в любом удобном для него месте: прежде всего это работы, которые выполняются на компьютерах и допускают контроль и координацию при помощи средств телекоммуникации. Такие работы могут управляться на основе эпизодического контроля и координации их хода, осуществляемого не каждый день на основе общеизвестного для сотрудников графика личного обязательного присутствия на работе или в режиме «сетевых конференций» всех участников. К этой категории принадлежат и многие виды интеллектуальной деятельности на тех этапах работы, когда осуществляется анализ имеющейся информации и выработка решений (т.е. этапы, предшествующие стадии предоставления результатов в том или ином оформленном виде).<sup>396</sup>

---

<sup>396</sup> Но такой порядок организации труда коллектива не может быть осуществлён в тех сферах деятельности, где требуется обеспечить определённый режим защиты информации от несанкционированного доступа, поскольку нормы защиты информации обычно запрещают её трансляцию по незащищённым каналам связи и работу с ней вне зоны, в которой обеспечено соблюдение режима секретности как в отношении утечки информации через технические средства, так и в результате доступа к ней посторонних лиц.

В связи с темой секретности работ приведём фрагмент из воспоминаний авиаконструктора А.С. Яковлева. Дело было в 1940 г., после того как А.С. Яковлев был назначен заместителем наркома авиационной промышленности.

«Однажды с утренней почтой секретарша подаёт мне пакет и смеется. Что это с ней? Смотрю — на конверте бланк газеты "Известия", адрес написан как полагается, ничего нет смешного.

— А вы посмотрите, что там...

Вынимаю какую-то бумажку и приколотую к ней вырезку из газеты. Оказывается, пишет мне известный журналист Э. Виленский, специальный корреспондент газеты "Известия":

"Уважаемый тов. Яковлев!

В бытность мою в Западной Белоруссии я нашёл газету "Русский голос", в которой сообщается о Вашей "смерти".

Посылаю Вам копию этой заметки. Может быть, это Вас развлечет. Дата — 1939 год.

С приветом, спецкор "Известий" Виленский".

Вот что говорилось в газетной вырезке:

**ПОДРОБНОСТИ УБИЙСТВА ИНЖ. ЯКОВЛЕВА В МОСКВЕ**

(По Сов. России)

Лондонские газеты приводят новые подробности об убийстве известного советского конструктора военных аэропланов в Москве Яковлева.

По утверждениям английских газет, Яковлев пользовался не только славой талантливого конструктора аэропланов, но и полным доверием руководящих советских государственных деятелей. Яковлева неоднократно вызывали к Сталину, который подолгу обсуждал с ним различные проблемы, связанные с воздухоплаванием. Главную работу Яковлев производил у себя дома, где у него хранились чертежи различных аэроплановых конструкций.

На днях Яковлев должен был прибыть в Наркомат обороны на совещание, где он должен был продемонстрировать чертежи военного аэроплана новейшей конструкции. Яковлев, однако, на это заседание не прибыл. Ввиду того что он был известен своей аккуратностью, на это обстоятельство обратили внимание, и из Наркомата обороны пытались получить соединение с его квартирой. После того как там никто не ответил, об этом заявили в Наркомат внутренних дел, откуда на квартиру Яковлева немедленно выехал Берия в сопровождении других ответственных руководителей наркомата. Дверь в квартиру инженера Яковлева была взломана, и Яковлев был обнаружен мертвым на полу своей комнаты. У Яковлева была обнаружена рана, нанесенная каким-то острым предметом, но смерть его наступила, по мнению врачей, производивших вскрытие тела, от удушения

Довольно большая сумма денег, имевшаяся в квартире Яковлева, осталась нетронутой. Исчезли только все чертежи, в том числе и чертежи нового военного аэроплана, выработанного Яковлевым.

В Москве не сомневаются, что убийство инженера Яковлева является делом рук контрразведки одного иностранного государства, заинтересованной в похищении планов новейших советских моделей аэропланов".

Я решил при случае, как курьёз, показать эту заметку Сталину.

Вскоре такой случай представился. Сталин внимательно прочитал, усмехнулся:

— Желаемое выдают за действительность. Они бы этого хотели.

Потом, помолчав немного, спросил:

— А что, у вас дома есть сейф?

— У меня нет сейфа, он мне не нужен, дома я не работаю над чертежами и расчётами, а думать можно без сейфа.

— Это верно, мысли в сейф не спрячешь. А как другие конструкторы, тоже дома не работают?

— У всех у нас на работе отличные условия и обеспечена полная сохранность секретности.

→→→

Кроме того, если сотрудник, исполняя должностные обязанности, выдерживает график предоставления результатов своей работы координатору проекта и при этом производит для себя «свободное время», то может быть полезным позволить ему самостоятельно распоряжаться этим высвободившимся временем: это может стать одной из неденежных форм поощрения эффективного добросовестного труда на предприятии; свободное время — это ценность, и прежде всего прочего — ценность в аспекте свободы личностного развития, без которой ни развитие фирмы, ни развитие общества невозможно.

Гнобить же тех, кто успевает сделать порученное дело ранее наступления плановых контрольных сроков, загружая их дополнительной — *не оплачиваемой* — работой или предъявляя надуманные претензии к добротному результату для того, чтобы они «не бездельничали» и были загружены работой по переделке хорошего в якобы «лучшее», — на практике представляет собой:

- уничтожение мотивации к труду не только этого сотрудника, но и других сотрудников, которые видят или узнают об этом нарушении этических норм;
- поощрение лентяев и разгильдяев, чью работу за свою зарплату, в ущерб своему свободному времени и своей работе вынужденно будут исполнять другие — наиболее добросовестные и профессионально состоятельные сотрудники, в случае загрузки их в высвобожденное ими время дополнительной работой;
- подрыв авторитета руководителя проекта, поскольку профессионалы в подавляющем большинстве случаев способны отличить придирки от замечаний по существу недоработок и дефектов, реально наличествующих в предъявленном на контроль результате, а также оценивают профессионализм, нравственность и этику других сотрудников, включая и руководителей проектов, подразделений и предприятия<sup>397</sup> — *общение людей в коллективе на темы управления коллективом и работы каждого из сотрудников исключить из жизни невозможно*;
- итогом всему этому будет порождение разлада в коллективе и снижение эффективности коллектива.

---

— Это хорошо, нужно быть очень бдительными, сейчас время такое... Вот мы приставили охрану к вооруженцу Дегтяреву, он все свои секреты с собой носил и дома работал. Мы запретили... Да ведь ко всем не приставишь охрану, и дело ваше не такое — самолет не пистолет.

— Можете быть спокойны — государственная тайна сохраняется в конструкторских бюро надежно, — говорю я.

— А вы все-таки поговорите с конструкторами на эту тему. Мне известно: есть еще среди вас беспечные люди. Лишний разговор не повредит.

— Слушаю, товарищ Сталин, я соберу конструкторов и от вашего имени с ними поговорю...

— **Зачем от моего имени? Сами скажите. Сталин сердито посмотрел на меня:**

— **Вот многие любят за мою спину прятаться, по каждой мелочи на меня ссылаются, ответственности брать на себя не хотят. Вы человек молодой, ещё не испорченный и дело знаете. Не бойтесь от своего имени действовать, и авторитет ваш будет больше, и люди уважать будут.** (Выделено жирным нами при цитировании: — ВП СССР)

После этого разговора я беседовал с конструкторами. Никто из них — ни Лавочкин, ни Ильюшин, ни Поликарпов, никто другой — дома, конечно, не работал, а специально организованная проверка соблюдения правил секретности в наших конструкторских бюро лишний раз убедила, что дело это поставлено хорошо.

Война принесла этому убедительные доказательства. Для Германии многие наши самолеты были полной неожиданностью. Немцы и не подозревали о наличии у нас таких истребителей, как МиГи, "Лавочкины" и ЯКи, и тем более штурмовика Ильюшина» (Яковлев А.С. Цель жизни. — М.: Политиздат, 1973. — Глава «В наркомате»: <http://militera.lib.ru/memo/russian/yakovlev-as/15.html>).

<sup>397</sup> Даже, если сотрудником предъявлен принципиально инновационный результат, не имеющий аналогов, понять значимость которого сразу могут даже не все специалисты в этой области, то и в этом случае придирки и необоснованные упрёки в непрофессионализме (отступничестве от канона и традиций) — это одно, а рассмотрение и критика по существу — это другое.

См. ранее упоминавшиеся (том 3, сноска 2 в разделе 8.1) разногласия по поводу гладкопалубных линейных кораблей между Ф.Ф. Ушаковым и с другой стороны — А.С. Катасоновым, Д.Н. Сенявиным, Н.С. Мордвиновым (А.Г. Сацкий. «Дело о гладкопалубных линейных кораблях А.С. Катасанова»: <http://alternathistory.com/a-g-satskij-delo-o-glادkopalubnyh-linejnyh-korablyah-a-s-katasanova/>).

См. также в настоящем томе сноску 209 в разделе 8.5 о реакции И.В. Сталина на революционные достижения КБ В.Г. Грабина.

Если такое происходит в подразделении, то это один из способов саботажа и вредительства со стороны руководителей<sup>398</sup> либо несоответствие их занимаемым должностям.

Если же люди живут и работают в соответствии со свойственной каждому из них биоритмикой, то показатели их здоровья выше, работоспособность выше, а статистика ошибок (включая потенциал конфликтности в коллективе) как в быту, так и на работе ниже, нежели в случае, если они вынуждены приспосабливаться к навязанной им ритмике жизни и работы, весьма отличной от свойственной им биоритмики.

Также известно, что сон — это процесс, обладающий своей внутренней ритмикой<sup>399</sup>, в которой есть и несколько периодов нормального пробуждения; что принудительное пробуждение в моменты времени, когда не завершилась допускающая это стадия сна, как минимум, дискомфортно, а после такого принудительного пробуждения работоспособность психики ниже возможной для неё — вплоть до почти полной недееспособности на протяжении нескольких часов после принудительного пробуждения<sup>400</sup>.

Это означает, что если работодатель навязывает сотрудникам режим работы, ломающий их естественную биоритмику сна (включая и внутреннюю ритмику сна) и бодрствования, то тем самым он сам отказывается от какой части творческого потенциала сотрудников и сам наносит ущерб фирме.

Но надо понимать, что не все люди могут включиться в работу коллектива, самостоятельно планируя распределение своего времени на труд и на отдых в согласии с биоритмикой каждого из них. Главное препятствие для этого — *несформированность навыка самообладания*<sup>401</sup>, и как следствие — отсутствие самодисциплины, безответственность, включая неспособность к планированию своего времени и неспособность действовать в соответствии с планами и задаваемыми ритмикой жизни. Таким людям необходимы заданный руководством тот или иной режим работы, контроль присутствия на рабочем месте, регулярный контроль и за ходом, и за результатами выполняемых ими работ, и надзор за работой между рубежами дискретного контроля по факту «выполнено — не выполнено».

Тем не менее и такая принудительная организация их труда по возможности должна учитывать свойственную каждому человеку биоритмику жизни в силу названных выше причин: повышение производительности и качества труда, снижение статистики разного рода ошибок, улучшение «психологической атмосферы» в коллективе, снижение статистики заболеваемости и т.п. в случае, если человек живёт по своей биоритмике, а не по ритмике, навязанной ему действующей социальной и рабочей организацией.

Но кроме того, и в пределах суточного цикла существуют более высокочастотные биоритмы, которыми подчинена работоспособность людей.

«К нормализации режима дня, приближению его к природным ритмам призывает и владивостокский учёный Л. Глыбин. Он обнаружил в суточном ритме работоспособности 5 подъёмов (в 5, 11, 16, 20 и 24 часа) и 5 спадов (около 2, 9, 14, 18 и 22 часов по зимнему времени<sup>402</sup>). Вы наверняка ощущали, что если одолеть сонливость овладевающую нами в 22 — 23 часа, то после полуночи открывается «второе дыхание», спать совершенно не хочется, и кажется, что можно свернуть горы — пока не наступает 2-3 часа. А вот какова работоспособность на рассвете, знают не многие. Известно, что Лев Толстой приступал к работе ранним утром и ценил

---

<sup>398</sup> См. приводившиеся ранее фрагменты из руководства по саботажу УСС США: сноска 354 в разделе 8.6 в настоящем томе.

<sup>399</sup> Одна из публикаций на эту тему «Фазы и стадии сна»: <https://experimental-psychic.ru/fazy-stadii-sna/>.

<sup>400</sup> Поэтому по отношению к деятельности бывают ситуации (в своём большинстве это ситуации чрезвычайного характера), когда лучше непрерывно бодрствовать (не спать) сутки и более, нежели прилечь отдохнуть и не вовремя быть разбуженным потому, что пробуждение может оказаться неправильным по отношению к ритмике сна, и после него работоспособность психики будет ниже, чем в случае утомлённости непрерывным продолжительным бодрствованием.

<sup>401</sup> Он должен формироваться в детстве, прежде всего — в семье, а также в общеобразовательной школе, и в юности человек должен входить, владея им, иначе он может попасть в категорию проблемных.

<sup>402</sup> Т.е. на 1 час опережающему астрономическое время.

эти часы творчества превыше всех прочих. Мы же, похоже, свое лучшее время просто просыпаем. Л. Глыбин предлагает сместить начало рабочего дня на ранние утренние часы и заканчивать его вскоре после полудня. Подъем в 4 часа, приемы пищи в 4, 10, 15 и 19 часов, отход ко сну не позже 21 часа — и следователь полагает, что такой режим способен существенно повысить производительность труда. Именно в таком ритме в течение многих тысячелетий жили наши предки. Рано ложиться и рано вставать — значит следовать естественному ритму, обусловленному физиологической природой человека<sup>403</sup>,<sup>404</sup>.

**В приведённом фрагменте статьи И.А. Ахвердовой значимо указание на выявленность биоритмически обусловленных пиков и спадов работоспособности людей в течение суточного цикла.**

Но при этом необходимо указать на то, что данные, опубликованные Л. Глыбиным, — некий осреднённый результат статистической обработки наблюдений, характеризующий скорее «жаворонков», нежели «сов»<sup>405</sup>. И есть основания предполагать, что у «сов» и «жаворонков» ритмика пиков и спадов работоспособности в течение суток различная. Но кроме того, есть ритмы, объемлющие суточную биоритмику, которые тоже необходимо учитывать, по крайней мере при планировании и проведении наиболее рискованных и значимых работ.

«Еще в 1897 году берлинский врач В. Флисс отметил, что приступы бронхиальной астмы и некоторых других заболеваний чаще отмечаются через 28 или 23 дня. Он предположил, что настроение и физическое самочувствие человека зависят от двух различных циклов: 23-дневного цикла «силы, стойкости и смелости», т.е. «мужского» физического компонента, и от 28-дневного цикла «чувствительности любви, интуиции», т.е. «женского» эмоционального компонента.

Чуть позже исходные данные о периодичности обострений болезней получил австрийский психолог Г. Свобода, а его соотечественник А. Тельтшер обратил внимание, что способность студентов усваивать учебный материал изменяется с периодом в 33 дня. (...) Прошло почти 11 лет, и на волне искреннего интереса к биоритмологии разрозненные ранее сведения объединили в единую гипотезу «трёх ритмов», согласно которой продолжительность телесного (физического) цикла — 23 дня, эмоционального — 28<sup>406</sup>, интеллектуального — 33. Отсчитывать все три ритма рекомендуют с момента рождения. По мнению приверженцев данной теории, на протяжении всей жизни они сохраняют синусоидальную форму колебаний. Все циклы имеют две фазы — положительную и отрицательную; день начала каждой обозначается как нулевая точка. Именно в эти дни организм наиболее уязвим для внешних воздействий<sup>407</sup>, что дало основание называть нулевые точки критическими. Если они совпадают для двух или тем более трёх ритмов, опасность возникновения несчастного случая, крупной ошибки, болезни многократно возрастает. И это как будто подтверждается исследованиями, проведенными энтузиастами во многих странах, в том числе и в нашей. Так, большинство несчастных случаев у рабочих угольной промышленности приходилось именно на критические дни. Когда с учетом фазы ритма выделяли «опасные» для шоферов дни, предупреждали о них испытуемых, старались по возможности изменить их график работы, число

---

<sup>403</sup> Выделено курсивом при цитировании нами: — ВП СССР. Это — позиция типичного «дятла», хотя для «жаворонков» такая суточная ритмика естественна, а большинство, не являющееся биоритмически жёсткими «совами», может к ней приспособиться.

<sup>404</sup> Ахвердова И.А. Влияние биоритмов как законов жизнедеятельности на работоспособность человека. Вестник Ставропольского государственного университета. 40/2005. — С. 129 — 135. <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-bioritmov-kak-zakonov-zhiznedeyatelnosti-na-rabotosposobnost-cheloveka>.

<sup>405</sup> Если «сову» поднять в 4 или в 5 часов утра, то пики работоспособности в 5 утра, в 11 утра — не для «сов». При таком принудительном пробуждении «сова» сможет начать работать более или менее эффективно (по отношению к её индивидуальному потенциалу) не ранее 16 часов. Т.е. по сути весь день и творческий потенциал «совы» будет потерян.

<sup>406</sup> У женщин это продолжительность менструального цикла, и её по возможности тоже надо учитывать в индивидуальном порядке.

<sup>407</sup> Поскольку индивид в эти дни наименее способен к адекватному восприятию ситуации и адекватной реакции на воздействие складывающихся в ней обстоятельств.

несчастных случаев на дорогах действительно уменьшалось. В Японии даже удалось таким образом вдвое сократить число аварий в год (правда скептики полагают, что эффективность этих мероприятий связана с мобилизацией внимания и волей обследуемых<sup>408</sup>)»<sup>409</sup>.

Поэтому биоритмику как внутрисуточную (и сна, и бодрствования), так и биоритмику, объемлющую суточную, желательно учитывать при организации работы коллективов. Однако, вне зависимости от того, согласуются начала работ и их завершения на протяжении рабочего дня с внутрисуточной биоритмикой людей либо же нет, необходимо понимать, что:

- работы *всегда* начинаются не с включения производственного и иного оборудования и не со взятия в руки рабочего инструмента будь то отбойный молоток или авторучка, и т.п.;
- **все работы всегда начинаются с создания настроения** (с вхождения в настроение), которое позволяет сначала приступить к работе, а потом эффективно и успешно работать на протяжении некоторого биоритмически обусловленного срока, по завершении которого перед началом следующей порции работы необходимы: 1) выход из рабочего настроения, 2) перерыв-отдых и 3) повторное вхождение в рабочее настроение.

**Последнее касается как работ, выполняемых индивидуально, так и коллективно выполняемых работ, в которых требуется синхронизация и координация действий сотрудников на протяжении всего времени работы.**

Поэтому корпоративная культура должна строить ритмику труда так, чтобы рабочий день, а также возобновление работы после каждого предусмотренного либо спонтанно происшедшего перерыва, начинались с непродолжительного интервала времени, предназначенного для создания сотрудниками рабочего настроения.

При индивидуальном характере труда это может быть просто обязательная «пятиминутка», при начале которой сотрудникам напоминают, что каждый из них обязан волевым порядком создать настроение и только после этого он в праве приступить к работе или возобновить её.

При коллективном характере труда бригадир (либо руководитель иного коллектива, подразделения) обязан собрать весь коллектив вместе, чтобы все стояли перед ним полукругом, оценить настроение каждого сотрудника и напомнить о необходимости создания рабочего настроения, и после вхождения всеми в рабочее настроение — поставить каждому сотруднику задачи на предстоящий интервал рабочего времени до следующего перерыва либо напомнить о задачах, поставленных ранее.

В проектно-конструкторских бюро, в НИИ, на заводах, прочих производствах и в других организациях этим обычно пренебрегают: рабочее время началось и все сотрудники *как бы* включились в работу — кто как сумел (кто-то сразу загрузил компьютер, а кто-то опустил кипятильник в кружку с водой и это — не отлынивание от работы, а часть его собственного «ритуала» создания настроения и вхождения в работу), в каком настроении пребывал, и это во многом предопределяет последующие результаты работы каждого из них и работы коллектива в целом...

Но там, где сотрудники интенсивно взаимодействуют с другими людьми, не являющимися членами их коллектива (торговля<sup>410</sup>, обслуживание людей на коммерческих принципах в иных

<sup>408</sup> Даже если это так, то всё равно полезно.

<sup>409</sup> Ахвердова И.А. Влияние биоритмов как законов жизнедеятельности на работоспособность человека. Вестник Ставропольского государственного университета. 40/2005. — С. 129 — 135. (<https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-bioritmov-kak-zakonov-zhiznedeyatelnosti-na-rabotosposobnost-cheloveka>).

Более обстоятельно о биоритмике человека см. специальную литературу, в частности: Малозёмов О.Ю. Биоритмология: учебное пособие. — Екатеринбург: УГЛУ. 2016. — 144 с. ([http://elar.usfeu.ru/bitstream/123456789/5387/1/Malozemov\\_16.pdf](http://elar.usfeu.ru/bitstream/123456789/5387/1/Malozemov_16.pdf)).

<sup>410</sup> Речь пойдёт об «установочном совещании», предшествующем собственно работе. «...мы разберём очень важный инструмент операционного управления, который позволяет изменить информационное состояние ваших сотрудников.

Часто спрашивают: — А что это такое? И как это применять?

На самом деле, в этом нет ничего сложного. Этот инструмент эффективен тогда, когда вы занимаетесь очень интенсивными контактами с покупателями. Это розничная торговля, там, где мобильные распродажи, где постоянно движение клиентов, где клиенты посещают вас постоянно и много.



сферах), в вооружённых силах и спецслужбах — началу работы предшествуют установочные совещания, построения личного состава, военные советы и т.п. мероприятия, предваряющие собственно работу или иного рода деятельность коллективов.

Во многих сферах деятельности такого рода мероприятия стали традициями, понимание смысла (назначения) которых к настоящему времени большинство людей утратило, но которые тупо воспроизводятся, оказывая воздействие на людей на основе разного рода их биологических и социокультурных автоматизмов. Реально многие такого рода ритуалы в большей или меньшей мере утратили результативность вследствие того, что во время проведения такого рода *настраивающих ритуалов* люди на уровне сознания думают о чём угодно, но только не о создании настроения и не о предстоящей работе, а их воля и внимание неактивны. **Тем не менее и в этом случае автоматически обрабатываемые «ритуальные процедуры» могут быть безальтернативно необходимыми, а пренебрежение их исполнением может быть опасным.**

Примером такого рода обязательных ритуалов является так называемая «молитва» — процедура контроля технической готовности к вылету, осуществляемая экипажем самолёта или вертолёта под руководством командира непосредственно перед занятием своих рабочих мест и на рабочих местах перед вырубиванием со стоянки<sup>411</sup>. «Молитва» представляет собой *заданный порядок выполнения определённых действий*, большей частью сопровождаемых оглашением каждого из них и его результата (отсюда и сленговое название — «молитва»), своеобразный для каждого типа летательных аппаратов. Наряду с проверкой технической готовности летательного аппарата к полёту «молитва» обеспечивает вхождение каждого члена экипажа в настроение, позволяющее ему выполнять свои обязанности в полёте.

Если исполнением этой «ритуальной» процедуры пренебречь, то создаётся вероятностная предопределённость того, что какая-то стояночная заглушка останется на своём месте, что не

---

Очень важно, чтобы сотрудник каждую смену, приходя на работу, был информационно подготовлен, чтобы знал что и как нужно сказать, Какие товары предложить, на какие делать ставку, а на каких умолчать и, если каких-то товаров нет, а их спрашивают, — быть подготовленным и многое другое.

Для этого мы используем так называемое информационное установочное совещание.

Установочное совещание осуществляется после того, как помещение было открыто (Антименеджмент, развиваемый А.А. Ивановым, рекомендует осуществлять открытие и закрытие функционально специализированных помещений в соответствии со специально разработанными чек-листами, в которых расписаны процедуры оценки готовности помещений к работе и выявления в них несоответствий: — ВП СССР), когда в помещении полный порядок, чтобы работать и двигаться эффективно точными действиями каждый час, каждую минуту.

Установочное совещание включает в себя несколько пунктов. Оно проводится не сидя, чтобы не засиживались, а *стоя* (это — действительно очень важное требование: чисто биологически, когда человек стоит, то рецепторы на стопах под воздействием его веса посылают сигналы, которые «автоматикой» управления организмом интерпретируются как уведомление о том, что организм должен быть готов к работе; когда человек сидит, то рецепторы на стопах посылают сигналы, которые «автоматикой» управления организмом интерпретируются как уведомление о том, что организм отдыхает и потому необходимо обеспечивать режим отдыха, «отключив» всё, что требуется для поддержания режима готовности к работе и работы: — ВП СССР).

1. Первым пунктом мы быстро и чётко подводим итоги прошедшего дня.

2. Мы ставим конкретные и измеримые цели на данную дату.

3. Мы оглашаем список товаров, которые спрашивают, но их нет по какой-то причине сейчас на складе.

4. Следующая составляющая: назвать экстра-бонус — это минимальная доплата или небольшой подарок за особые достижения <сотрудника>.

5. Далее мы называем «товар или услугу дня» — то, что мы хотим именно на данный момент продвинуть в силу того, что в плане реализации эта позиция у нас отстаёт.

6. После этого мы обязательно называем особые события или мероприятия, которые вводятся в данную дату.

7. И после этого желаем всем удачи» (А.А. Иванов. Антименеджмент: <https://www.russiapost.su/archives/161875> — с некоторыми стилистическими изменениями).

По сказанному выше можно сделать одно замечание: пункту 1 должно предшествовать ещё два пункта: 1) оценка внешнего вида и *настроения* каждого из сотрудников, 2) коррекция настроения, если в этом есть необходимость.

<sup>411</sup> В качестве примера такого рода по сути «ритуальных» действий см. фрагмент «Руководства по лётной эксплуатации самолёта» (А-27М — двухместный лёгкий многоцелевой одновинтовой самолёт российской разработки с двигателем мощностью 100 л.с.): <https://zdamsam.ru/b10187.html>.

будет снят какой-то стояночный фиксатор или чехол, что не будут введены в действия какие-то бортовые устройства и системы и т.п., и это может привести к авиационному происшествию или даже к гибели летательного аппарата со всеми людьми и грузом, находящимися на борту, а также — к гибели людей и уничтожению объектов на земле в месте падения летательного аппарата. Как уже сообщалось во втором томе настоящего курса, один из бомбардировщиков Пе-8 погиб сразу же после взлёта с аэродрома Казанского авиазавода по той причине, что перед полётом не были сняты стояночные струбины, фиксирующие рули высоты: такова цена одного из случаев пренебрежения «молитвой» в авиации — пренебрёг ею экипаж либо «молитва» не была разработана для этого типа самолёта, выпускавшегося малыми сериями, — неизвестно.

Поэтому такого рода «ритуалы» проверки технической готовности к работе оборудования и создания рабочего настроения сотрудников полезны не только в авиации. Они способны профилировать многие неприятности (вплоть до катастроф) и в тех сферах деятельности, где «ритуалов» такого назначения традиционно нет.

**Однако при их разработке, совершенствовании и введении в действие необходимо объяснять сотрудникам, что это — не никчёмная трата времени на придуманную начальством ерунду, но что эффективность этих процедур требует осознанного осмысленно-целесообразного соучастия в них каждого сотрудника.**

Ещё одна *стратегически значимая* компонента корпоративной культуры — кадровая политика. Значимость кадровой политики именно стратегическая.

Как гласит древняя военная мудрость: *тактика без стратегии — суета перед поражением, а стратегия без тактики — самый медленный путь к победе.*

Тактика от стратегии отличается размерами поля деятельности и продолжительностью деятельности:

- тактика всегда «внутри» стратегии, стратегия всегда объёмлет тактику;
- стратегия без тактики своего рода «безрукость», а тактика без стратегии — своего рода «слепота».

Соотношение тактики и стратегии таково, что тактика работает на стратегию и во многом обусловлена ею.

Это касается всех сфер жизни общества, а не только военного дела. Касается это и управления предприятием, и кадровой политики в пределах предприятия, поскольку в непрерывно текущем настоящем коллектив предприятия, и прежде всего, его управленческий корпус — результат кадровой политики, проводившейся на предприятии в прошлом.

**Поэтому если руководство предприятия не намеревается привести фирму к краху в последующие несколько лет для того, чтобы «погреть руки» на её ликвидации, то во всякий период времени оно обязано думать об обеспечении фирмы дееспособными кадрами в будущем.**



## 8.7. Совещания: полезная работа либо вредная потеря времени

Будет ли совещание *полезной для дела работой* либо станет вредной для него потерей времени и растратой сил участников и их подчинённых, — зависит от того, с какими целями и как оно готовится и проводится.

К сожалению, большинство совещаний в России (как на предприятиях, так и в иных сферах деятельности, включая вооружённые силы, спецслужбы и высшие уровни государственного управления<sup>412</sup>) на протяжении многих десятилетий проводятся так, будто их организаторы, ведущие и участники успешно освоили Руководство УСС 1944 г. по юридически безупречной организации саботажа (см. сноску 354 в разделе 8.6 в настоящем томе) и злоумышленно следуют ему. Это касается как самих совещаний, так и их последствий, обусловленных принятыми на них решениями и проведением решений в жизнь. Однако бесполезность многих совещаний для дела и их вредность в аспекте никчёмных затрат времени и сил участников и зависящих от них подчинённых — не результат всеобщего ознакомления населения России с Руководством УСС по организации саботажа, а выражение культурной несостоятельности руководителей и участников совещаний, т.е. следствие их невежества в области *психологии творческой деятельности* и в области теории и практики организации коллективной деятельности и управления ею, и кроме того — следствие неумения *владеть собой*

---

<sup>412</sup> В этой связи отметим, что ни один парламент не способен быть эффективным совещанием, способным вырабатывать управленческие решения с нуля и адекватно оценивать вносимые на его рассмотрение предложения, потому, что:

- членораздельная речь — слишком медленный канал передачи смыслов, к тому же не обеспечивающий однозначности понимания (восприятия и формирования образных представлений);
- членов парламента, тем более при наличии кворума, слишком много для того, чтобы если не все они, то хотя бы большинство из них, пользуясь членораздельной речью, успели высказать своё мнение, опровергнуть или уточнить мнения других в течение ограниченного времени заседаний;
- многие члены парламентов (если не все) некомпетентны в тех вопросах, которые выносятся на обсуждение и за решения по которым они голосуют (объективных закономерностей всех шести групп они не знают, фактологией, относящейся к обсуждаемой проблематике, сами в большинстве своём не владеют).

Поэтому любой парламент это — не более, чем «машина голосования», в принципе не способная к выработке жизненно состоятельных полезных для развития общества решений. Какие ни на есть решения парламентов вырабатываются их внутренними мафиями, действующими в среде политических партий и среди членов парламента, после чего представители таких мафий представляют сами решения на «обсуждение» парламента, а по существу — на согласование с другими мафиями, действующими в парламенте (при этом «мозговые тресты» этих политических мафий могут находиться за рубежом). Далее вне зависимости от аргументации возражавших и уточнявших *проект решения* малочисленных представителей парламентских мафий он выносится на голосование *по сути без его оценки подавляющим большинством участников «парламентских слушаний»*. Результат голосования предопределён принадлежностью депутатов к партиям и соответствующей партийно-мафиозной дисциплиной (исключения, когда большинство парламентариев голосуют по своему произволу, вряд ли имели место в истории либо носят единичный характер). Поэтому заседания парламентов — это не те заседания, на работе которых надо учиться проводить совещания.

В частности, как показывает История, управленческое решение, одобренное любым «квалифицированным» большинством голосов даже при безукоризненно честном их подсчёте и, возможно, что при отсутствии партийно-мафиозного давления на голосующих, обязывающего их голосовать определённым образом, вовсе не обязательно является правильным и жизненно состоятельным. То же касается и голосований, в которых реализуется та или иная мафиозно-партийная дисциплина. Поэтому голосование за то или иное решение при любой численности голосующих не гарантирует правильности и жизненной состоятельности решения. Это касается также общенародных референдумов, иных голосований по любым вопросам. Не следует забывать и о том, что реально правящие мафии могут проигнорировать итоги голосования и проводить свою политику вопреки им, примером чему референдум о судьбе СССР, проведённый 17 марта 1991 г., и последующее доведение СССР до краха прозападной либерально-буржуазной политической мафией, полностью контролировавшей и ЦК КПСС, и Верховные Советы СССР и союзных республик.

Как сообщает «Википедия», «В референдуме, в соответствии с официальными результатами, приняло участие 148 574 606 человек или 80,03 % от общего числа избирателей, из них 113 512 812 человек (76,4 %) ответили на вопрос референдума утвердительно, 32 303 977 (21,7 %) — отрицательно». При этом власти шести союзных республик (Латвийской ССР, Литовской ССР, Эстонской ССР, Молдавской ССР, Армянской ССР и Грузинской ССР) отказались проводить референдум, но некоторая часть их населения всё же приняла в нём участие, проголосовав на избирательных участках, размещённых в расположении войсковых частей Вооружённых сил СССР.

осмысленно-целесообразно по отношению к собственной индивидуальной деятельности и по отношению к коллективной деятельности, в которой они соучаствуют.

И как можно понять из двух приведённых ниже высказываний выдающегося американского экономиста-практика Дж.К. Гэлбрейта (1908 — 2006), **проблема неумения проводить совещания с пользой для дела — проблема не только России, но и всех стран.**

**«Самые лучшие совещания те, которые вообще проводить не надо»**

**«Совещания незаменимы, если вы решили ничего не делать»**

**Джон Кеннет Гэлбрейт**

**ДАЖЕ САМУЮ ПРОСТУЮ ЗАДАЧУ МОЖНО СДЕЛАТЬ НЕВЫПОЛНИМОЙ, ЕСЛИ ПРОВЕСТИ ДОСТАТОЧНОЕ КОЛИЧЕСТВО СОВЕЩАНИЙ.**

**НАБЛЮДАА ТРИ ДНЯ ЗА МУРАВЕЙНИКОМ. НИ ПЛАНЕРОК, НИ СОВЕЩАНИЙ. И ГЛАВНОЕ - ВСЕ РАБОТАЮТ.**

Обратимся к русской живописи и отображению в ней темы совещаний.

Ниже репродукция картины А.Д. Кившенко (1851 — 1895) «Военный совет в Филях» (был проведён 13 (1) сентября 1812 г. после Бородинского сражения в *тогда ещё подмосковном* селе Филя — ныне его территория в границах Москвы).



Как сообщает «Википедия» в статье «Совет в Филях», «накануне проведения совета формирования русской армии расположились к западу от Москвы, чтобы дать бой войскам Наполеона. Позицию выбирал генерал Леонтий Беннигсен (сидит на лавке напротив М.И. Кутузова, рука М.И. Кутузова протянута к нему в останавливающее-возражающем жесте, и М.И. Кутузов смотрит ему в глаза: — ВП СССР). Несмотря на мучившую его несколько дней в сильную лихорадку, Барклай-де-Толли (военный министр, сидит в красном углу под образом Пречистой девы с младенцем Христом на руках; поверх мундира Барклай-де-Толли замотан в плед по причине болезни: — ВП СССР) проинспектировал верхом поле боя и пришёл к выводу, что позиция губительна для формирований русской армии. К тем же выводам после него пришли, проехав по расположению русских войск, А.П. Ермолов и К.Ф. Толь. В свете

этих донесений перед Кутузовым встал вопрос о необходимости продолжения отступления и сдачи Москвы (либо дачи боя прямо на улицах города)»<sup>413</sup>.

В этой связи отметим, что полный разгром войск Наполеона в Бородинском сражении не состоялся и оно не привело к завершению той войны потому, что приставленный императором Александром I к М.И. Кутузову в качестве соглядатая Л.Л. Беннигсен (один из участников заговора и убийства императора Павла I — отца Александра I), который был назначен на должность начальника штаба армии, разрушил план сражения, задуманный М.И. Кутузовым, *подло* изменив своею волей *от имени М.И. Кутузова* дислокацию русских войск, подставив под бой «засадный полк» (в этой роли должен был выступить корпус А.А. Тучкова и подчинённая ему часть московского ополчения, вследствие чего они были разгромлены до того, как должны были вступить в бой).<sup>414</sup>

Соответственно, губительность для *русской армии, и без того ослабленной Бородинским сражением*<sup>415</sup>, позиции, избранной Л.Л. Беннигсеном якобы для защиты Москвы, — ещё один факт, позволяющий предполагать, что Л.Л. Беннигсен был «куратором» Русской армии от антирусского общеевропейского масонства и честно работал на разгром России Наполеоном, за что и был возведён в графское достоинство (в 1813 г.). Но на военном совете в Филях *М.И. Кутузов, будучи по психотипу единоначальником*, опираясь на поддержку *М.Б. Барклая-де-Толли, А.П. Ермолова, К.Ф. Толя, бывших в меньшинстве*<sup>416</sup>, которые оценили как неприемлемую позицию, избранную для второго сражения Л.Л. Беннигсеном, принял тяжёлое для всех русских людей стратегическое решение о сдаче Москвы французам без боя, которое в

---

<sup>413</sup> Кто персонально изображён на картине, можно узнать из интернета, в частности по ссылке: <https://mr.moscow/sovet-v-filyah/?ysclid=m0e8e13cas533004708>.

<sup>414</sup> Почему Бородинское сражение не завершилось полным разгромом французов, см. по ссылке: [https://histrf.ru/biblioteka/b/borodino-nieriealizovannyi-plan-kutuzova?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com](https://histrf.ru/biblioteka/b/borodino-nieriealizovannyi-plan-kutuzova?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com) либо сноску 222 в разделе 10.4.4 работы ВП СССР «Русский мир»: что стоит в Жизни за этими словами в прошлом, в настоящем и в будущем».

Это участие масона Л.Л. Беннигсена в организации победы Наполеона в Бородинском сражении (мнение многих историков Европы — Наполеон в Бородинском сражении одержал победу), — ещё одна иллюстрация решающей роли фактора мафиозности в деле, в данном случае — мафиозности, подконтрольной внешним врагам дела.

- Утверждение о победе Наполеона при Бородино внедряется в культуру, в том числе и в постсоветской России, вопреки оценке самим Наполеоном этого сражения: *«Из всех моих сражений самое ужасное то, которое я дал под Москвой. Французы в нём показали себя достойными одержать победу. А русские стяжали славу быть непобеждёнными»*.
- В связи с Бородинским сражением и ролью в нём Л.Л. Беннигсена отметим, что его правнук и тёзка, спустя почти столетие, погиб на «Бородино»: не на Бородинском поле, а вместе с эскадренным броненосце «Бородино» (с него спасся только один матрос) в ходе цусимского разгрома второй тихоокеанской эскадры японским флотом. И это — не бессмысленная «шутка Истории», а одно из проявлений алгоритмичности её течения в *матрице возможных состояний и переходов (в мере)* — компоненте триединства материи-информации-меры.

<sup>415</sup> В Бородинском сражении по разным данным со стороны России приняли участие от 129 до 138 тыс. человек (из них 110 тыс. регулярные войска), общие потери убитыми и ранеными составили от 39 до 53 тыс. человек.

Французы потеряли убитыми и ранеными до 40 тыс. человек из 138 тыс.

<sup>416</sup> Спустя столетие история повторилась при заключении в 1918 г. похабного (по оценке В.И. Ленина) Брестского мира. В.И. Ленин (тоже носитель психотипа единоначальника) продал решение о его заключении вопреки тому, что большинство изначально было против его заключения. И как показала история, В.И. Ленин был прав.

Всем, кто ныне недоволен фактом заключения В.И. Лениным Брестского мира, сообщим, что большевиков за его заключение оправдал ещё генерал П.К. Ренненкампф (1854 — 1918, расстрелян ЧК по приказу будущего троцкиста В.А. Антонова-Овсеенко). «Если верить изданию «Красный террор в годы гражданской войны» под редакцией Л.М. Сурица, незадолго до расстрела П.К. Ренненкампф заявил: «Я стар, мне мало осталось жить. Ради спасения своей жизни я изменником не стану и против своих не пойду (т.е. в гражданской войне участвовать не буду: — ВП СССР). **Дайте мне армию хорошо вооружённую, и я пойду против немцев, но у вас нет такой армии. Вести же эту армию значило бы вести людей на убой»**.

Но российскую армию в небоеспособное состояние привели не большевики, а либерально-буржуазное временное правительство, состоявшее из масонствующих марионеток Британии и Франции, вследствие чего большевики вынуждены были воссоздавать армию и её боеспособность практически с нуля.



конечном итоге привело к поражению наполеоновской *Франции и её союзников* — созданного Наполеоном «Евросоюза I».

Ниже репродукция картины И.Е. Репина «Торжественное заседание Государственного совета 7 мая 1901 года в день столетнего юбилея со дня его учреждения».



Это ещё одно совещание высшего уровня государственного управления в Российской империи, о повестке дня которого и о принятых на нём решениях даже большинству профессиональных историков ничего неизвестно, хотя благодаря И.Е. Репину (который заменил собой прямой репортаж *телевидения*, которого тогда ещё не было, об этом политическом шоу) и заказчику картины (им был Николай II) всем посетителям Русского музея, кто дошёл до зала с этой картиной и этюдами к ней, известно, что оно было «торжественным», т.е. представляло собой ритуально выверенное действо с вручением наград<sup>417</sup>; обсуждения проблем империи, путей и методов их разрешения на нём не было.

Как известно, все «государственные советы» и прочие совещания на общеимперском и на ведомственных уровнях периода царствования Николая II в конечном итоге привели к краху империи в 1917 г. и к последовавшей за ним тяжелейшей *гражданской войне за воплощение в жизнь взаимоисключающих смыслов жизни общества и людей персонально*. И эта гражданская война продолжается до настоящего времени на всех шести приоритетах обобщённых средств управления / оружия<sup>418</sup> на всей территории бывшей Российской империи и в некоторых из сопредельных ей государств.

---

<sup>417</sup> Перед царём стоит навтыжку в готовности принять награду В.К. Плеве (в то время он был исполняющим должность министра — статс-секретаря Великого княжества Финляндского, потом (после убийства министра внутренних дел Д.С. Сипягина) был назначен министром внутренних дел, на какой должности и был убит в 1904 г. эсерами).

В левом нижнем углу статс-секретарь Государственного совета А.А. Бобринский (1859 — 1930, один из представителей рода графов Бобринских, восходящего к внебрачному сыну Екатерины II и Г.Г. Орлова) несёт некую награду, а его помощник Р.А. Дистерло склонился над академиком П.П. Семёновым-Тян-Шанским (до 1906 г. просто Семёнов) и что-то говорит ему.

<sup>418</sup> Приоритеты обобщённых средств социального управления = оружия ведения «гибридных войн» и управления течением истории как глобальной, так и региональной:

1. Методологический: методология познания и творчества (гносеология и гносеологическая субкультура личности, социальной группы, культурно своеобразного общества, порождающая мировоззрение и миропонимание людей).
2. Историко-алгоритмический: управление течением событий, путём воздействия на психодинамику общества как через культуру, так и через эгрегоры. Второй приоритет включает в себя и хронологию, поскольку в хронологии выражается алгоритмичность истории, а манипулирование датами позволяет сформировать то либо иное представление о течении событий в прошлом, т.е. позволяет манипулировать людьми.
3. Фактологический: идеологии, вероучения, теории науки и фактология всех отраслей знаний, на основе которых вырабатываются и осуществляются управленческие решения.

→→→

Но было бы неправильно думать, что все без исключения государственные и военные деятели Российской империи времён царствования Николая II были идиотами или *масонствующими изменниками и предателями, действующими под кураторством из-за рубежа*, хотя среди них были и такие, причём не в единичном количестве, а в количестве, достаточном для того, чтобы занять большинство ключевых постов в государственном аппарате и иных сферах деятельности и управлять течением политики Российской империи в целом<sup>419</sup>. Были среди политиков и военных деятелей той эпохи и вполне профессионально и творчески состоятельные люди, но как только они оказывались втянутыми в психодинамику верноподданности, все их таланты, профессионализм обнулялись, чему примером деятельность генерала А.Н. Куропаткина в ходе русско-японской войны (см. сноску 175 в разделе 8.5 в настоящем томе). И кроме того, они оказались неспособными к самоорганизации и вытеснению масонства из всех структур государственной власти и сфер жизни общества, что было необходимо для предотвращения военной катастрофы русско-японской войны и катастрофы империи в 1917 г. и мирного развития России

**Так что совещания всех уровней надо уметь проводить так, чтобы они приносили пользу делу и способствовали развитию общества.**

\* \* \*

Наиболее распространённый тип совещаний — это «планёрки». На планёрках решения либо не вырабатываются, либо вырабатываются «в рабочем порядке» «по ходу дела». На планёрках большей частью руководитель рассказывает подчинённым, участвующим в планёрке, о положении дел, о тенденциях и перспективах, выслушивает доклады подчинённых, указывает подчинённым на их недоработки и упущения, хвалит успешных с его точки зрения подчинённых, ставит подчинённым задачи на будущее. Для того, чтобы планёрки были

---

4. Финансово-экономический: деньги и весь финансовый инструментарий, а также экономика в целом как средство обеспечения того или иного качества жизни общества и его изменения.

5. Генетический: средства воздействия на генетику:

- в негатив — алкоголь, табак и прочие генетически вредоносные факторы цивилизации;
- в позитив — здоровый образ жизни.

6. Силовой: оружие в общепринятом понимании, его применение и шантаж угрозой его применения.

Более обстоятельно о иерархии обобщённых средств управления / оружия см. работы ВП СССР: «Мёртвая вода», «Сад» растёт сам?..», «Основы социологии», «Справочник по межкультурному взаимодействию», «Русский мир»: что стоит за этими словами в Жизни в прошлом, в настоящем и в будущем».

<sup>419</sup> Примером тому — министр иностранных дел России в 1910 — 1916 гг. С.Д. Сазонов (1860 — 1927). Он сопровождал Николая II во время его визита в Румынию 14 (1) июня 1914 г. Там С.Д. Сазонов беззаботно и безответственно болтал о политике, и не заметил, как сам выболтал королю Румынии обстоятельства, при которых может начаться общеевропейская война — если Австро-Венгрия нападёт на Сербию, что подразумевало готовность России втянуться в эту войну на стороне Сербии. Через несколько дней, чтобы предостеречь Австро-Венгрию от глупостей, король Румынии дословно передал мнение С.Д. Сазонова послу Австро-Венгрии в Румынии, а тот, в свою очередь, уведомил об этом Вену. Так факт готовности России вступить в войну на стороне Сербии в таком варианте развития событий в результате ретрансляции мнения С.Д. Сазонова стал известен заправилам европейского масонства, и оно запустило в действие сценарий развязывания войны с целью завершения её «мировой социалистической революцией». Но и это не всё. Оставшись ещё на несколько дней в Румынии после отплытия Николая II на яхте «Штандарт» из Констанцы, С.Д. Сазонов принял участие в пограничной провокации министра иностранных дел Румынии против Австро-Венгрии, что тоже не способствовало росту доверия России властей со стороны Австро-Венгрии и Германии.

Так во время визита в Румынию именно С.Д. Сазонов по сути дал старт сценарию втягивания России в первую мировую войну XX века, ставшую убийственной для империи. Но он так и не понял своей роли в этой катастрофе, если судить по его воспоминаниям (С.Д. Сазонов. Воспоминания. — Москва: Международные отношения. 1991. — Репринтное воспроизведение парижского издания 1927 г.).

Хотя сам С.Д. Сазонов отрицал своё участие в масонской мафии, однако своими действиями он успешно проводил в жизнь её политику. Обстоятельно о действиях С.Д. Сазонова, приведших к втягиванию России в первую мировую войну XX века, см. работы ВП СССР: «Разгерметизация», аналитическая записка «К 100-летию завершения боевых действий первой мировой войны XX века» из серии «О текущем моменте» № 6 (138), ноябрь 2018 г.; «Русский мир»: что стоит в Жизни за этими словами в прошлом, в настоящем и в будущем», гл. 11.

Кроме того, в «Воспоминаниях» С.Д. Сазонова есть признание в том, что Российская империя в царствование Николая II была практически неуправляема: «*Между определением цели и её достижением у нас лежала целая бездна*» (упомянутое издание, с. 151) — т.е. Россией управлял кто-то иной, а не самодержец.

полезны для дела, руководитель должен быть по психотипу единоначальником и должен быть компетентен в общем деле и в распределении его фрагментов и персональной ответственности за каждый них среди подчинённых, участвующих в планёрке. С проведением планёрок большинство руководителей более или менее справляются, поэтому мы не будем уделять им внимание.

Более того, при достигнутом уровне развития оргтехники такого рода совещания-планёрки можно вообще не проводить, поскольку задача информирования подчинённых и получения информации от них может успешно решаться посредством рассылки адресатам (потенциальным участникам совещания) писем с необходимой для них информацией, рассылкой запросов или посредством диалога по видеосвязи или посредством предоставления доступа к соответствующим видеозаписям.

**Настоящий раздел посвящён организации совещаний, цель которых — выявление проблем, анализ причин их возникновения и выработка управленческих решений, в результате осуществления которых проблемы должны быть разрешены *по возможности без порождения неприемлемых сопутствующих эффектов*, т.е. без порождения новых проблем, которые предстоит выявлять и разрешать в будущем.**

Однако целью подавляющего большинства совещаний, которые не являются планёрками, в общественной практике наших дней является не это, а достижение одного из двух результатов, которые большей частью несовместимы с той целью совещаний, достижение которой представляет для нас интерес. Это совещания двух первых представленных ниже типов. Решаемые ими задачи:

1. Сфабриковать отчётные документы для вышестоящего руководства, на основании которых вышестоящее руководство будет убеждено в том, что дело делается, проблемы выявляются своевременно и успешно решаются той структурой, которая произвела благообразный отчёт (подразделением предприятия, предприятием в целом, группой специалистов, курирующих работы по той или иной тематике и т.п.), либо той структурой, деятельность которой контролировала структура, произведшая отчёт.

Насколько такой отчёт соответствует реальному положению дел, из *правильно составленного под решение этой задачи* отчёта понять в принципе невозможно<sup>420</sup>. Т.е. задача, решаемая совещаниями первого типа — очковтирательство, заведомый обман вышестоящего руководства, возможно, что впавшего в самообман и потому заказавшего подчинённым проведение совещания первого типа.

---

<sup>420</sup> Есть афоризм-шутка: «язык (членораздельная речь) дан человеку для того, чтобы скрывать свои мысли, а также и для того, чтобы скрывать отсутствие мыслей». Этот афоризм-шутка касается и многих докладов высокому начальству. Иллюстрация к этому утверждению.

Высокому руководству докладывают о росте численности людей, получивших дипломы о высшем образовании и защитивших диссертации.

Однако в одном из памфлетов первой половины XX века есть фраза, обнажающая бессодержательность этого доклада самого по себе: **«обилие учёных свидетельствует либо о расцвете культуры, либо о её упадке: смотря, что понимать под «учёными»** — Лао Шэ (1899 — 1966), «Записки о Кошачьем городе» (этот роман-антиутопия написан в 1932 г.). Т.е. к докладу требуется пояснение на тему, что именно в нём понимается под «учёными», и как этому определению соответствуют либо не соответствуют люди, получившие квалификационные дипломы. Если такого пояснения нет (а оно может содержать «много букв», что делает его заведомо нечитабельным для «эффективных менеджеров» и прочих бюрократов), то в жизни может быть так, как произошло у капитана Врунгеля на яхте «Беда»: *Фукс, не матрос, а клад: прекрасно разбирается в картах.* — В умолчаниях доклада Лома о Фуксе, неведомых Врунгелю как руководителю, остаётся реальный факт: *Фукс прекрасно разбирается не в морских навигационных, а в игральных картах, поскольку он — портовый карточный шулер.* При этом фамилия Фукс происходит от немецкого слова «лисица».

Фукс попал в экипаж «Беды» из-за специфической туповатости и наивности Лома, однако в жизни нередко бывают ситуации, когда «Фукусы» оказываются на должностях, к работе на которых они заведомо непригодны, вовсе не по причине туповатости и наивности тех, кто протащил их сначала в кадровый резерв, а потом — рекомендовал и назначил на должности...

2. Удовлетворить самодовольство и честолюбие управленчески несостоятельных руководителей, организовавших совещание, что нашло отражение в интернет-шутках, представленных ниже.

**Вам одиноко?**  
 надоело работать в одиночестве?  
 ненавидите принимать решения?  
**соберите совещание!**

на нем вы сможете:

- увидеться с людьми
- показать графики
- почувствовать свою важность
- скушать печеньки
- впечатлить своих коллег

**совещания –**  
 прекрасная  
 альтернатива работе!



Но кроме удовлетворения самодовольства и честолюбия управленчески несостоятельных руководителей такого рода совещания решают ещё одну задачу — *социально-психологически более важную для закулисных властителей* — произвести документы, в которых выражается поддержка участниками совещания мнения руководства, вне зависимости от того идёт ли решение, оглашённое (принятое к исполнению) на совещании, на пользу делу, либо наносит делу ущерб вплоть до того, что обрекает дело на крах<sup>421</sup>. Такого рода совещания работают на насаждение и воспроизводство в коллективе (и в обществе в целом) субкультуры **верноподданности, являющейся разновидностью социального идиотизма**. И для того, чтобы насадить и распространять верноподданность такого рода совещания проводятся так, чтобы они психологически ломали людей. Такого рода вредительство — главное, что делают совещания второго типа.

Они являются вредительством потому, что:

- верноподданность на практике — удел психологически сломанных бессовестных людей, вследствие чего такие люди:
  - либо оказываются во власти психодинамики верноподданности со всеми вытекающими из этого последствиями для дела и для них самих,
  - либо могут сорваться и взбунтоваться против неё, однако, не имея при этом за душой ни жизненно состоятельной альтернативной идеи социальной организации и навыков построения альтернативной корпоративной культуры, ни поддержки других людей;



- один человек в принципе не может знать всего (и тем более — в мельчайших деталях), что относится к делу и обстоятельствам, в которых оно делается, и потому неизбежна неинформированность и некомпетентность руководителя, на которого выливается поток верноподданности подчинённых, и это порождает предопределённость ошибочности какой-то части управленческих решений, если он будет вырабатывать и принимать их хоть единолично, хоть при «поддержке» верноподданных и имитаторов верноподданности;
- верноподданные не докладывают руководителю того, что — *по их мнению* — может быть ему непонятно или неприятно (см. карикатуру слева), и того, что может уронить их самих в его мнению, вследствие чего *в нравственно-этической атмосфере верноподданности рвётся множество контуров обратных связей, что делает эффективное управление в принципе*

<sup>421</sup> О нравственно-этической атмосфере верноподданности, царящей на такого рода совещаниях, см. свидетельство капитана 1 ранга В.И. Семёнова, приведённое в сноске 175 в разделе 8.5 в настоящем томе.



*невозможным* потому, что критически значимая информация не доходит до тех, кто обладает властью, чтобы распорядиться ею на пользу делу; при этом у руководителей и у их искренних верноподданных возникает иллюзия успешности управления вследствие того, что до них не доходит информация ни о мелких, ни о больших проблемах в деле, ни о недопустимых тенденциях и отклонениях течения дела от должного;

- кроме того, что вынужденное одобрение участниками совещания вредоносных мнений руководства нравственно-психологически ломает многих людей, оно связывает всех участников совещания «круговой порукой»<sup>422</sup> и главное — создаёт у слабоумных руководителей иллюзии:
  - иллюзию освобождения руководителя от *единоличной персональной ответственности* за последствия принятого решения и
  - иллюзию поддержки проводимой руководством линии как участниками совещания, так и коллективом в целом — ведь никто не возражает, все выразили своё согласие публично и открыто с нашим «неоспоримо мудрым решением».

Но что люди будут думать, оставшись наедине с самими собой, что будут говорить между собой — до руководителя в *культурной среде победившей и воспроизводимой верноподданности* не дойдёт — разве что, кто-то «наябедничает» руководству о неверноподданности кого-то другого, исходя из своих интриганских устремлений (возможно, оклеветав его).

Именно это и имело место в царствование Николая II и привело к известным его итогам.

**Поэтому насаждение, поддержка и воспроизводство верноподданности — всегда вредительство по отношению к любому общему делу и к общественному развитию в целом, что ярко показало царствование Николая II и его завершение**<sup>423</sup>.

Такой стиль проведения совещаний и проистекающее из него управление особенно вредны для дела потому, что: 1) честные и добросовестные профессионалы, психологически не сломавшиеся, досконально знающие дело и способные привести его к успеху даже в самых неблагоприятных обстоятельствах, не согласные и тем более открыто возражающие против жизненно несостоятельных мнений руководства и проводимой им политики, системно удаляются из кадрового состава и замещаются 2) психологически поломанными верноподданными идиотами и 3) теми профессионалами, кто «включает «умного» дурака» и имитирует верноподданность, будучи готовыми в любой момент изменить и предать, если им покажется, что власть может смениться или действительно меняется.

---

<sup>422</sup> Примером чему — коллективная ложь офицера крейсера «Изумруд» о причинах утраты вверенного командиру и им корабля — см. раздел 6, том 2.

<sup>423</sup> Дневниковая запись Николая II от 2 марта 1917 г.:

«Утром пришёл Рузский и прочёл свой длинейший разговор по аппарату с Родзянко. По его словам, положение в Петрограде таково, что теперь министерство из Думы будто бессильно что-либо сделать, так как с ним борется соц.-дем. партия в лице рабочего комитета. Нужно моё отречение. Рузский передал этот разговор в ставку, а Алексеев всем главнокомандующим. К 2 S ч. пришли ответы от всех. Суть та, что во имя спасения России и удержания армии на фронте в спокойствии нужно решиться на этот шаг. Я согласился. Из Ставки прислали проект манифеста. Вечером из Петрограда прибыли Гучков и Шульгин, с которыми я поговорил и передал им подписанный и переделанный манифест. В час ночи уехал из Пскова с тяжёлым чувством пережитого. **Кругом измена, и трусость, и обман!** (выделено нами жирным при цитировании: — ВП СССР)» (Приведено по публикации на сайте: <https://news.rambler.ru/other/40207020/>).

И это — неожиданность для царя: ведь все, кого он отнёс к изменникам 2 марта 1917 г., до этого на протяжении всего его царствования были продуктом его кадровой политики и демонстрировали верноподданность ему... И в то же самое время настоящие патриоты, поддержка которых могла помочь Николаю II править иначе и избежать войн, поражений в войнах, революций и краха империи, были им не востребованы к службе потому, что могли возражать, если считали, что их начальники ошибались, к чему Николай II и многие верноподданные ему начальники той эпохи были нетерпимы.

**Патриотизм и верноподданность — разные по сути явления, и в этой паре верноподданность — мимикрирующий под патриотизм враг ИСТИННОГО ПАТРИОТИЗМА, ВСЕГДА РАБОТАЮЩЕГО НА РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА.**

**Оказавшись на большинстве ключевых постов, безупречно верноподданные идиоты и «включившие «умного» дурака» имитаторы верноподданности, поддерживая и развивая жизненно несостоятельные мнения руководства, верноподданно подсказывая ему разнородные жизненно несостоятельные, но угодные руководителю решения, приводят дело к краху. Именно так довели до краха Российскую империю во времена царствования Николая II, а потом и Советский Союз в хрущёвско-брежневско-горбачёвские времена.**

Такой стиль совещаний в послесталинские времена в СССР был характерен и для ведомств, чему примером «горшковщина» в ВМФ СССР (о ней и её последствиях речь пойдёт далее в разделе 9).

---

В наши дни под совещания первых двух типов появилось и техническое обеспечение участия в них, *полезное для тех людей, кто не хочет попусту терять своё время и растрачивать в них биологические ресурсы организма*, если им не удаётся уклониться от участия в таких совещаниях.

«Новые очки, придуманные японским инженером Хиротака Осава из университета Цукуба, вероятно, понравятся тем, кто часто засыпает на лекциях. Устройство под названием AgencyGlass, имеет камеру, датчики положения, два OLED дисплея, которые воспроизводят анимированные глаза, сообщает zhelezyaka.com со ссылкой на New Scientist.

Когда человек кивает головой, глаза моргают один раз, трясет головой — моргают несколько раз. Если голова наклонится назад или вперед, не проблема: зрачки виртуальных глаз все время будут направлены на собеседника. Кроме того, «глаза» AgencyGlass могут следить за движениями человека, который разговаривает с вами»<sup>424</sup>.

Это — очень полезное устройство для того, чтобы отдыхать в полудрёме на никчёмных и вредных для дела совещаниях, особо не привлекая к себе внимания ведущего и других участников: главное только — не начать храпеть<sup>425</sup>.

---

Третий тип совещаний — тот, который представляет для нас интерес, — полезные для дела совещания.

3. Цель совещаний этого типа — выработать управленческие решения в отношении *процессов, которые были инициированы в прошлом, протекают в настоящем и нуждаются в управлении*, или же выработать управленческие решения, в результате которых в будущем по итогам совещания будут инициированы новые процессы для профилактирования и разрешения разного рода проблем либо будут ликвидированы протекающие процессы.

Первый и второй типы совещаний нас не интересуют потому, что они — атрибут субкультур бюрократического стиля управления, в котором производство разнородных документов многократно важнее дела как такового и его результатов вплоть до того, что документы подменяют дело и его результаты:

---

<sup>424</sup> <https://www.mk.ru/science/technology/news/2014/03/21/1002008-yapontsyi-izobreli-hitryie-ochki-dlya-teh-cto-lyubit-spat-na-lektsiyah.html>.

<sup>425</sup> Был в советские времена такой анекдот.

*Чекисты арестовали шпиона, который был делегатом партийного съезда. Их спрашивают: Как вам это удалось, ведь он был так хорошо законспирирован?*

*Ответ: Мы руководствовались положением «враг никогда не дремлет», а он — единственный такой из всех делегатов съезда.*

В умолчаниях анекдота осталось то, что «чекисты» (периферия западных политических мафий, внедрившаяся в КГБ) тоже «не дремали» и внесли свой вклад в уничтожение СССР... См. книгу: А.П. Шевякин. «КГБ против СССР. 17 мгновений измены». А вот патриоты СССР в КГБ оказались несостоятельны и не смогли профилактировать «вызовы времени».

- дело может быть не сделано, сделано плохо, но аккуратно предоставленная вышестоящему руководству отчётность будет принята, а те, кто её представил, будут поощрены (как то имело место в период «горшковщины» в ВМФ СССР);
- а сделавшие дело хорошо, но предоставившие «некрасивую» отчётность, будут наказаны или в дальнейшем не востребованы как профессионалы, не говоря уж о том, что их могут оклеветать, предоставив «красивую» отчётность о своём несостоявшемся деле и красивую «аналитику» о том, как «вредят делу» профессионалы, не предоставившие «красивую отчётность» либо предоставившие отчётность, опровергающую мнения руководства с целью организации научно-обоснованного саботажа политики, проводимой «мудрейшим руководством».

Однако мы будем иногда обращать внимание на особенности этих типов совещаний, поскольку, если такие особенности возникают в ходе совещаний, которые должны протекать как совещания третьего типа, то они существенно снижают их эффективность вплоть до полной утраты совещаниями полезности для дела и нанесения делу вреда, подчас непоправимого.

Нас будет интересовать организация и проведение совещаний третьего типа, целью которых является выработка управленческих решений на будущее и *действенный* (не формальный) контроль исполнения ранее выработанных и проводимых в жизнь управленческих решений с целью осуществления дальнейшего управления соответствующими процессами. При этом необходимо признать следующее.

Любой из трёх типов совещаний может реализовываться как социально стихийно (т.е. без целенаправленного умысла его организаторов провести совещание именно данного типа) на основе соответствующих автоматизмов сложившейся психодинамики коллектива. Какого типа получится совещание, определяется нравственно-этической атмосферой (психодинамикой) общества в целом и конкретного коллектива, в которую входят все участники совещания без исключения<sup>426</sup>.

Это тоже один из тех случаев, в которых действуют принципы «ложка дёгтя портит бочку мёда» и «каков поп — таков и приход». Т.е. и в этом случае руководители-организаторы играют особую роль в создании нравственно-этической атмосферы: см. историю преобразования истребителя ЛаГГ-3 в Ла-5 — раздел 8.2 (том 3).

Но совещания могут попадать в первый и во второй типы в результате умысла и действий организаторов совещания. Однако в наши дни, в силу особенностей культуры общества:

**Гарантированное попадание совещания в третий тип требует от его организаторов и ведущих, а также и от участников совещания (желательно всех) определённых знаний и навыков, выражающих эти знания в ходе подготовки и проведения совещаний, но эти знания и навыки отсутствуют в массовой культуре и потому не осваиваются в автоматическом режиме в период взросления и учёбы, т.е. не осваиваются бессознательно-автоматически в режиме «это само собой разумеется, а как же иначе?».**

Невладение этими знаниями и навыками является той причиной, по которой большинство совещаний наших дней попадают в первый и второй типы, что и обуславливает включение этого раздела в структуру настоящей работы.

\*                      \*

\*

---

<sup>426</sup> Ошибочно полагать, что руководители руководят коллективной деятельностью других, но при этом сами якобы остаются вне её. Реально руководители соучаствуют в *коллективной деятельности в целом* и в ней они только руководят деятельностью подчинённых в некоторых, но не во всех её аспектах.

Если коллектив слаженный, то многие, подчас очень непростые вопросы, действительно успешно решаются в нём «в рабочем порядке» «по ходу дела», т.е. без организации и проведения руководством тематических совещаний по этим вопросам. Примерами тому:

- Эпизод, приводимый Л.И. Брежневым в книге его воспоминаний «Возрождение», когда в ходе восстановления разрушенного в ходе Великой Отечественной войны завода «Запорожсталь», монтажники-высотники не поняли, что требование на ошибочно попавшем к ним чертеже *«Аварийно! Сделать сегодня же. Лившиц»* адресовано не им, а конструкторскому бюро, которому необходимо было срочно изготовить копию чертежа. Но не поняв этого, монтажники, обсудили вопрос и в тот же день смонтировали конструкцию, хотя работы по самым жёстким нормам той эпохи там было дня на три (см. раздел 8.2 — том 3).
  - И главное — им никто не помешал, сославшись на отсутствие наряда на проведение этой работы.
  - И второе — они сами не кланчили у начальства наряд на выполнение сверхсрочных работ, который стал бы юридическим основанием для начисления им заработной платы, сверхурочных и премий.

В общем, эпоха «сталинской тирании» — сплошные загадки на тему: **почему рабы систематически массово ведут себя как свободные люди — хозяева своего дела?**<sup>427</sup>

Ответ на эти загадки прост: *далеко не все граждане СССР были рабами, хотя было много и тех, кто пронёс рабское сознание через всю свою жизнь.*

- Неоднократно упоминаемая нами история преобразования морально устаревшего истребителя ЛаГГ-3 в грозный Ла-5.

**Такое разрешение проблем в рабочем порядке по ходу дела в слаженном коллективе возможно потому, что сотрудники воспринимают общее дело как своё собственное, в успехе которого они кровно и безальтернативно заинтересованы, и, сталкиваясь с какой-либо проблемой в нём, обычно знают, кто из коллег обладает знаниями и навыками, необходимыми для её решения, и потому обращаются к ним непосредственно в темпе ведения общего дела в том числе и упреждающе по отношению к проблемам.**

Любая проблема в слаженном коллективе может обсуждаться на этой основе с разными людьми поочерёдно, может обсуждаться одновременно с несколькими людьми, могут привлекаться «посторонние» (в том или ином смысле) специалисты. Обсуждение может прерываться как по причине занятости участников, так и по причине необходимости освоения ими каких-то новых для них знаний и навыков или необходимости привлечения к обсуждению отсутствующих в данное время людей. Документация, соответствующая нормам официального делопроизводства, при этом может не производиться вообще либо производиться в минимально необходимом для дела объёме или же производиться по завершении дела, если возникает необходимость в тиражировании и стандартизации выработанного решения и реализующих его процессов.

---

<sup>427</sup> Ответ на этот вопрос дал сам «тиран» — И.В. Сталин:

«Экономической основой противоположности между умственным и физическим трудом является эксплуатация людей физического труда со стороны представителей умственного труда. Всем известен разрыв, существовавший при капитализме между людьми физического труда предприятий и руководящим персоналом. Известно, что на базе этого разрыва развивалось враждебное отношение рабочих к директору, к мастеру, к инженеру и другим представителям технического персонала, как к их врагам. Понятно, что с уничтожением капитализма и системы эксплуатации должна была исчезнуть и противоположность интересов между физическим и умственным трудом. И она действительно исчезла при нашем современном социалистическом строе. Теперь люди физического труда и руководящий персонал являются не врагами, а товарищами-друзьями, членами единого производственного коллектива, кровно заинтересованными в преуспевании и улучшении производства. От былой вражды между ними не осталось и следа» («Экономические проблемы социализма в СССР», Госполитиздат, 1952 г.).

**В нравственно-этически однородном обществе и в слаженных коллективах в такого рода обсуждения вовлекаются только те, кто реально может обеспечить успех дела вне зависимости от уровня, который они занимают в оргштатной структуре.**

Так в приведённых выше примерах рабочие-монтажники решили вопрос сами в рабочем порядке по ходу дела, не вовлекая в обсуждение представителей руководства. Руководство им не мешало и результат приняло как должный. Точно так же и в случае преобразования ЛаГГ-3 в Ла-5 обсуждение технических и организационно-технологических возможностей этого преобразования протекало изначально в узком кругу высшего уровня руководителей проекта, после чего в реализацию выработанного решения был вовлечён весь коллектив.

В слаженном коллективе руководители разных уровней сами участвуют в такого рода неформальных совещаниях и поддерживают проведение в жизнь выработанных ими решений соответственно полномочиям каждого из них, а если их полномочий не хватает, то принимают меры к тому, чтобы убедить вышестоящих руководителей поддержать инициативу их и их подчинённых<sup>428</sup>.

---

<sup>428</sup> Один из примеров такого рода из советского прошлого — история создания двигателя АМ-38 для штурмовика Ил-2.

«В 1939 году Сталин дал задание советским конструкторам разработать **высотный авиационный двигатель** с определенными характеристиками (лучше, чем у немцев). Конструктор моторов Александр Микулин приступил к работе, при этом полагая, что также необходимо разработать новый мощный двигатель для полетов **на низкой высоте**. Идею Микулина разделял конструктор самолетов С. Ильюшин, который попросил создать мотор для своего нового штурмовика, но больше её не разделял никто.

Как и полагается в таких случаях, Микулин пошел к Г. Маленкову, но тот его не поддержал. В Наркомате авиапромышленности сочувствующих тоже не нашлось. Тогда Микулин пошел к самому Сталину, но и Сталин объяснил ему, что сейчас проблема номер один — высотность...

Что делать? Конструктор принял волевое (и прямо скажем, небезопасное) решение — строить двигатель на свой страх и риск.

Что было дальше, рассказывает в своей книге писатель Феликс Чуев:

«... Когда мы сделали АМ-38 и отвезли Ильюшину, — рассказывает Микулин, — самолет показал только 350 километров в час и был забракован. Ильюшин попросил меня сделать двигатель помощней — 1200 лошадиных сил. А я сделал более полутора тысячи сил! Во всем мире двигатели еще не превышали 800 сил! Ильюшин ставит его на самолет. А высотный АМ-37 у нас отработал 50 часов, и нам говорят: давайте малую серию 37-х, чтобы поставить Туполеву!

В это время в Главке проходил годовой финансово-технический отчет, и вдруг бухгалтер заявляет:

— Товарищ Микулин, а куда это вы 860 тысяч рублей истратили, на какую опытную работу?

— Мы делали эксперименты, строили...

— А я видел на заводе, что вы сделали целый новый двигатель и отправили Ильюшину. Почему он нам не заплатил?

— Потому что этот двигатель у Ильюшина в плане не стоял, и я это делал по собственной инициативе.

Голиков, новый начальник Главка, только из академии, ни опыта, ни знаний, разразился демагогической речью о том, как конструкторы не берегут народные деньги. А через неделю по почте мне пришел выговор за внеплановую растрату.

В апреле 1940 года самолет прошел государственные испытания и стал называться БШ-2 — бронированный штурмовик [будущий Ил-2].

— Микулин, твой мотор сделал чудеса! — позвонил Ильюшин.

— Я очень рад, — ответил Микулин, — потому что я за него получил выговор в приказе!

В заключении по испытаниям записали, что самолет может быть использован в ВВС КА в качестве штурмовика-бомбардировщика ближнего действия. В конструкторское бюро приезжали военные, изучали результаты испытаний, смотрели самолет. Было сделано два экземпляра машины, однако в серию не запускали. Посмотрели Смушкевич и Шахурин: дальность 600 километров — маловато, броня тонка...

«Машину в принципе забраковали, — вспоминал В.К. Коккинаки [летчик-испытатель]. — Она нам не нужна, потому что таких самолетов в мире никто не делает и сравнить не с чем».

Самый массовый самолет Второй Мировой войны — штурмовик Ил-2 С. Ильюшина, оснащенный мотором А. Микулина.

Почти год будущему «летающему танку» не давали ход, но потом всё резко изменилось:

...А.А. Микулин вспоминал: «Я пошел завтракать. Бежит секретарша: — Александр Александрович, скорей, звонят из Кремля!

Я прибежал, беру трубку. Поскребышев говорит:

— Слушай, Микулин, приезжай скорей, тебе все пропуска готовы!

Около часу дня приезжаю в Кремль, сразу в кабинет Сталина. Я единственный опоздал. Там Ильюшин, Шахурин, генералы от авиации.

→→→

Т.е. в слаженном коллективе происходит дополняющее друг друга взаимодействие оргштатных структур и порождаемых в коллективе систем деловой коммуникации людей с динамическим перераспределением полномочий, обязанностей и подконтрольных ресурсов. Это делается в полном соответствии с мнением Г. Форда: «... предприятие вовсе не машина. Оно представляет собой рабочее общение людей, задача которых, как уже сказано, — работать (т.е. делать общее для них дело и делать его хорошо: — ВП СССР), а не обмениваться письмами» (Г. Форд. «Моя жизнь, мои достижения», гл. 6. «Машины и люди»).

Однако, если в таком режиме «обсуждения проблемы в рабочем порядке по ходу дела» найти её решение не удаётся, то и в слаженном коллективе возникнет потребность в организации тематических совещаний именно третьего типа, задача которых — выработать управленческие решения в отношении тех или иных проблем.

Объективная необходимость в проведении совещаний третьего типа возникает, если **руководитель действительно озабочен улучшением дела** и при этом:

- Руководитель не в состоянии единолично выработать управленческое решение по причинам:
  - неподъёмного для одного человека (тем более постоянно занятого другими делами по его должности) объёма работ;
  - недостаточной информированности руководителя (т.е. нехватки у него знаний некой фактологии, от которой зависит суть и, соответственно, полезность и жизненная состоятельность необходимого управленческого решения) по тем или иным аспектам деятельности, что требует привлечения к выработке управленческих решений специалистов, более глубоко знающих вопросы, относящиеся к теме выработки соответствующего управленческого решения;

---

Сталин говорит:

— Почему мне раньше никто не сказал, что не хватает мощности для такого чудо-самолета?

— А мы не думали, что можно получить такую мощность. Английские, американские моторы — 750-800 сил, — отвечает нарком Шахурин.

Сталин спрашивает у меня:

— Что это за мотор вы сделали? Какой мотор вы им дали?

— А помните, товарищ Сталин, я вам говорил, что собираюсь строить невысотный двигатель, а вы мне сказали, что он не нужен, и потому в план его не включили?

— Как же вы сумели?

— Нашлись люди, которые поддержали это дело, мы по вечерам оставались...

— А чертежи есть? — спросил Сталин.

— Откуда чертежи! Одни "белки" остались.

— Что такое "белки"?

— Это когда на кусочках белой бумаги делают набросок и выдают в цех.

— Но такого мотора у нас в плане нет, и производить его мы не сможем, — заметил Шахурин.

Возникла пауза. Тогда Сталин сказал:

— Вот что, товарищи. Я объявляю этот мотор темой номер один. И чтобы через три месяца он был в серийном производстве. Как хотите, но мотор чтоб был! — заключил Сталин».

По-моему, хороший эпизод. Сталин не обиделся на то, что Микулин ослушался его решения, Сталин не обиделся на то, что Микулин публично напомнил ему об ошибке. Сталин решительно признал ошибку Наркомата авиационной промышленности (и свою лично) и сделал всё, чтобы её исправить. Такое поведение вызывает уважение.

Что касается Микулина. Чтобы был понятней масштаб его трат, уточню, что без малого миллион потраченных им советских рублей сегодня равнялся бы более чем 100 миллионам рублей современных. Т.е. казенных денег он потратил много. Несмотря на это, Сталин одобрил инициативу конструктора и никак его не наказал. Почему? Потому что ночами после работы строить нужный государству авиационный двигатель — это вам не дворцы с яхтами покупать.

В завершение статьи нужно сказать, что несмотря на описанный случай (а скорее, даже, благодаря ему), Сталин всегда высоко ценил Александра Александровича Микулина, который был награжден званием Героя Соц. труда, четырьмя Сталинскими премиями, тремя орденами Ленина, и другими наградами. И пока был жив Сталин, Микулин много и плодотворно работал, а не стало Сталина, и его быстро отстранили от дел. Впрочем, к этой теме мы еще вернемся в ближайших статьях» (Дмитрий Русский. «Миллион Микулина. Тот случай, когда Сталин одобрил незаконную трату средств»: <https://dzen.ru/a/YN8w0DMKTxTVihxL?ysclid=mlhzokol6n840768239>).



- недостаточной компетентности руководителя в каких-то вопросах (т.е. незнания руководителем каких-то специальных методов постановки и решения задач, успешное решение которых необходимо для выработки, принятия и осуществления соответствующего управленческого решения)<sup>429</sup>.
- Управленческое решение по своему характеру таково, что его реализация требует:
  - 1) распределения единоличной персональной ответственности за выполнение его различных фрагментов и 2) общей координации действий и соответствующего распределения полномочий и разного рода ресурсов, что в свою очередь требует:
    - чтобы все принимали на себя ответственность и полномочия осознанно-ответственно (*в управлении коллективной деятельностью необходимо исключать возникновение ситуаций, описываемых поговоркой «без меня меня женили» и тем более ситуаций, когда «женили» не того и не на «той работе», т.е. совещание третьего типа — не средство порождения «круговой поруки» с целью ликвидации единоличной персональной ответственности руководителя за результат*);
    - чтобы можно было выявить разного рода неопределённости в распределении ответственности, полномочий, ресурсов, прочие ошибки, которые могут в будущем допустить участники совещания, и заблаговременно (т.е. упреждающе) их устранить;
    - и главное — чтобы в психодинамике (*коллектива или общества — в зависимости от масштаба проблем и масштаба вырабатываемых управленческих решений*) совещание породило необходимую для успеха дела алгоритмику и энергетику или же активизировало их.



- Управленческое решение таково, что его необходимо выразить в документах, с которыми в ходе его реализации должны ознакомиться разные люди, вследствие чего текст, выражающий это управленческое решение, должен быть однозначно понимаемым всеми причастными к делу<sup>430</sup>. Это требует, чтобы исходный текст документов просмотрели профессионалы, обсудили его содержание, взаимосвязи, свои разногласия и внесли в текст необходимые уточнения и добавления. Такую работу невозможно доверить «литераторам», т.е. «*эффективным менеджерам*», *не знающим сути дела*<sup>431</sup> по причине *нежелания («не царское это дело...»)* или *неспособности её познать вследствие биологической дефективности*<sup>432</sup> или культурной несостоятельности<sup>433</sup>.

<sup>429</sup> Неинформированность и некомпетентность в контексте настоящей работы — разные качества индивида:

- **неинформированность** — незнание какой-то фактологии, относящейся к делу;
- **некомпетентность** — незнание каких-то методов постановки и решения всех или некоторых задач, относящихся к делу, а равно отсутствие навыков пользования этими методами.

И то, и другое в управленческой практике неизбежно потому, что один человек не может знать и уметь всё и, тем более, не может знать всё во всём множестве так называемых «мелких деталей». Но выработка и принятие управленческих решений может требовать и знания фактологии в «мелких деталях», и знания методов постановки и решения задач, относящихся к делу и обеспечивающих его успех, и умения пользоваться и фактологией, и методами. Это обстоятельство и требует привлечения к участию в совещании носителей соответствующих знаний фактологии и методов постановки и решения задач.

<sup>430</sup> Иллюстрация слева на эту тему. В ТЗ на разработку написано «плывёт по морю», а не «плывёт в воде» — неточность словоупотребления, которая привела к результату, показанному в нижней части рисунка. Это шутка, но за нею стоит реальная проблема однозначности соображения всего того, что стоит за текстами всех руководящих документов.

<sup>431</sup> Если до этой работы допустить «литераторов» (а равно — «эффективных менеджеров»), то делу может быть нанесён вред, подчас очень большой. Примером такого вредительства является эпизод с отказом «литераторов» из «фактического контроля» принять машинные рамы для броненосца «Андрей Первозванный», который приводит в своих воспоминаниях академик А.Н. Крылов. См. раздел 7.5 (том 2).

<sup>432</sup> Во взрослую жизнь вошли поколения, многие представители которых зачаты на фоне выпивки и курения родителей. Биологическая дефективность в виде неправильного развития структур нервной системы вследствие такого зачатия ныне широко распространена, и она — одна из наиболее частых причин *синдрома* →→→



Инициатива в проведении совещания может исходить от руководителя, но он может поддержать и инициативу подчинённых, озабоченных улучшением дела также, как и он сам. Второе требует, чтобы руководитель воспринимался коллективом (хотя бы его генетическим ядром) как «свой» в нравственно-этическом отношении человек, а не как внедрённый в коллектив представитель корпорации собственников и высшего менеджмента, нравственно-этически чуждый добросовестным труженикам<sup>434</sup>: в противном случае он просто не будет знать, что у подчинённых есть проблемы, либо подчинённые попытаются решить проблемы в обход него, что в каких-то случаях не только невозможно, но может породить и новые проблемы, если у самостоятельных подчинённых не будет необходимых знаний и навыков или полномочий.

---

Поэтому совещания третьего типа необходимо готовить. Их подготовка включает в себя четыре аспекта:

1. Определение тематики предстоящего совещания.
2. Формирование персонального состава участников совещания соответственно:
  - проблематике, которую предполагается обсудить, и связанным с ней вопросам;
  - необходимой компетентности приглашаемых к участию.
3. Заблаговременное:
  - информирование участников о дате и времени начала совещания, о его продолжительности (если в силу каких-то причин невозможно обязать участников совещания участвовать в нём в назначенное время, то дату, время и продолжительность необходимо согласовывать с ними хотя бы для того, чтобы по возможности не ломать их планы деятельности);
  - информирование участников о регламенте, т.е. об этапах и перерывах между этапами и функциональном предназначении каждого из этапов и перерывов и о продолжительности совещания в целом;
  - предоставление приглашённым фактологии по проблематике совещания, *объём и детальность которой должны быть такими, чтобы приглашённые могли бы с нею ознакомиться на фоне ведения ими своей обычной деятельности.*
4. Организационно-техническая подготовка проведения совещания (главным образом это — определение помещений, используемых в ходе совещания, выбор, установка и наладка оргтехники, которая может потребоваться в ходе совещания). Если совещание планируется продолжительностью более 3 — 4 часов, то необходимо обеспечить возможности психологической разгрузки участников совещания в запланированных перерывах, которые могут включать в себя и «перекус»<sup>435</sup>.

---

Определение тематики предстоящего совещания — очень важный, по сути — ключевой этап в его организации потому, что разрешение любой проблемы начинается с точного метрологически состоятельного её описания в объёмлющем потоке событий и, если это возможно, то оно должно включать в себя хотя бы предположения о причинах её

---

*гиперактивности и дефицита внимания, не позволяющего ребёнку стать интеллектуально развитым и профессионально состоятельным взрослым человеком.*

<sup>433</sup> Освоенное образование не позволяет войти в дело и понимать его суть: это характерно для подавляющего большинства юристов и «экономистов» разных профилей, когда они оказываются во главе предприятий, на успех деятельности которых должны работать естествознание, его прикладные отрасли и инженерное дело, на основе которой строится научно-техническая политика развития предприятия и производимой им продукции.

<sup>434</sup> Именно это и проявилось в приведённой ранее истории создания двигателя АМ-38 для штурмовика Ил-2.

<sup>435</sup> Это касается совещаний, проводимых в пределах одной организации или её подразделения.

Если же в совещании должны участвовать представители других организаций, в том числе и иногородних, то кроме названного необходимо уделить внимание теме их приезда, размещения, участия собственно в совещании, отдыха и отъезда. Но это — конкретика, обусловленная как возможностями организатора совещания, так и возможностями приглашаемых его участников.

возникновения<sup>436</sup>. Ошибки на этапе определения тематики совещания имеют неизбежным следствием ошибки на последующих этапах вплоть до снижения качества управленческого решения или полной невозможности его выработать. *Совещание от задумки до выработки и управленческого решения — тоже реализация полной функции управления.*

Определение тематики совещания — это задача, которую должен решать руководитель, которому впоследствии предстоит проводить в жизнь управленческое решение, выработанное совещанием.

Но организационная работа по подготовке эффективного совещания, последующая за этапом определения его тематики, — это большая по объёму работа, на качественное выполнение которой у руководителя — инициатора совещания — может не быть времени вследствие того, что ему необходимо заниматься исполнением других своих должностных обязанностей. Поэтому во многих случаях дальнейшую работу по подготовке совещания необходимо возложить на кого-то другого. Этот «кто-то другой», кого далее мы будем называть «организатором», должен быть хотя бы минимально компетентен в проблематике, выносимой на совещание, поскольку в противном случае он не сможет справиться с определением состава участников и адекватным их информированием обо всём, что относится ко второму — четвёртому аспектам организации совещания. В помощь организатору может быть придана рабочая группа.

Этап определения состава участников парадоксален в том смысле, что правильное его проведение может привести к ликвидации необходимости проводить изначально задуманное совещание<sup>437</sup>. Однако такой итог этого этапа не всегда достижим.

Суть этапа, на котором формируется персональный состав участников совещания, состоит в том, что организатор должен обсудить проблематику совещания со всеми потенциальными его участниками, и по итогам обсуждения проблематики с каждым из них он должен произвести своего рода «конспект» такого обсуждения, в котором должны быть описаны:

- видение проблемы собеседником;
- видение собеседником причин возникновения проблемы;
- видение собеседником сопутствующих проблем и проблем-следствий, которые уже есть или могут возникнуть в будущем;
- видение собеседником путей и способов разрешения всех упомянутых проблем.

При этом в конспекте должны быть отражены три массива фактологии, связанной с проблемой:

- первый — это разного рода детали проблемы и их взаимосвязи, которые должны быть известны собеседнику как профессионалу соответствующей специализации;
- второй — это то, что по мнению опрашиваемого специалиста необходимо знать руководству, которому предстоит в будущем реализовывать управленческое решение, которое должно выработать совещание<sup>438</sup> (это требование несовместимо с нравственно-этической атмосферой верноподданности, в которой подчинённым не пристало учить чему-либо вышестоящих руководителей);
- третий — это возможности управления разрешением проблемы, т.е. то, что известно руководству, инициировавшему проведение совещания, но что может быть неизвестно специалистам узкого профиля — потенциальным участникам совещания, но что должно быть им известно, чтобы их предложения о путях и способах разрешения проблемы не были оторваны от реальности.

---

<sup>436</sup> Ещё раз: Альберт Эйнштейн однажды сказал: «Если бы мне дали час на решение задачи, от которой зависела бы моя жизнь, то 55 минут я бы потратил на то, чтобы точно сформулировать вопрос. А для того чтобы ответить на правильно поставленный вопрос, мне нужно не больше пяти минут» (<https://www.livelib.ru/quote/1163428-razryv-shablona-kak-nahodit-i-voploschat-proryvnye-idei-tina-silig?ysclid=ml10twla8d549833530>).

<sup>437</sup> Этот вопрос будет пояснён далее.

<sup>438</sup> Т.е. это профилактирование возникновения ситуаций типа, описанной Н.С. Лесковым в «Левше»: «Скажите государю, что у англичан ружья кирпичом не чистят: пусть чтобы и у нас не чистили, а то, храни Бог войны, они стрелять не годятся».

Наличие в конспектах трёх названных выше массивов фактологии необходимо для упреждающего формирования базы сведений, на которой должно сложиться изначальное взаимопонимание участников организуемого совещания.

Также надо учитывать тот факт, что в большинстве случаев опрашиваемые — профессионалы, специализирующиеся на каких-то аспектах проблемы и возможностях её разрешения, которые других аспектов той же самой проблемы могут не знать вообще либо не знать досконально. Именно по этой причине мнения о проблеме одних опрошенных могут быть основой для формирования вопросов, адресуемых другим опрашиваемым.

В зависимости от характера проблемы среди потенциальных участников совещания могут быть руководители предприятий и их подразделений, сотрудники подразделений, курирующие по должности те или иные вопросы, рабочие и прочие низовые исполнители, имеющие дело с проблемой непосредственно или от участия которых в её разрешении зависит успех общего дела: всё определяется проблемой и изначально предполагаемыми путями и способами её решения.

По завершении опроса предполагаемых участников совещания из их числа требуется выбрать тех, кто фактически примет участие в совещании на основании распоряжения руководства, инициировавшего проведение совещания, либо в случае, если такое распоряжение юридически невозможно, то тех, кто будет приглашён на совещание и сможет (либо не сможет) принять в нём участие в зависимости от его личных обстоятельств. Предварительный опрос потенциальных участников совещания может охватить несколько десятков человек<sup>439</sup>, но надо понимать, что совещание может быть эффективным только, если количество его участников находится в пределах 10 — 12 человек. Только при такой численности возможно персонально-личностное общение каждого со всеми другими и обстоятельное обсуждение вопросов и их взаимосвязей *в пределах рационально построенного регламента совещания*.

При большей численности участников совещание неизбежно становится «проблемным» по двум причинам: 1) персонально-личностное общение каждого со всеми прочими становится невозможным для большинства людей при превышении этой численности и 2) членораздельная речь слишком медленное средство передачи смыслов, к тому же *не обеспечивающее однозначности понимания, что влечёт за собой дополнительное увеличение времени, необходимого для достижения взаимопонимания, т.е. единообразного видения проблем, путей и способов их решения*. Предельная численность проблемных совещаний — примерно 20 участников, не более.

Проблемность совещаний с численностью участников более 10 — 12 человек состоит в том, что оно может быть проведено, оно даже может выработать управленческое решение, которое найдёт своё выражение в некоем «итоговом документе». Однако во многих случаях этот итоговый документ будет несовершенным, и в чём-то ошибочным потому, что все участники совещания не имели возможности достаточно полно и детально изложить своё мнение в пределах регламента совещания и полноценно понять других участников и оценить их мнения, чтобы возразить им по существу или развить их идеи. По этой причине, по завершении проблемного совещания его «итоговый документ» должен быть доведён до сведения всех участников, и каждому из них должно быть предоставлено право вносить в него уточнения, дополнения, которые он сочтёт полезными для дела, и удалять из него то, что он сочтёт не относящимся к делу или к решению проблемы.

Уклонение участников проблемного совещания от этой работы следует расценивать как умышленный саботаж или недобросовестное исполнение должностных обязанностей.

В результате внесения и согласования изменений будет произведён новый итоговый документ, возможно, что в нескольких версиях. После этого будет необходимо выработать окончательную версию итогового документа, который: 1) должен быть жизненно

---

<sup>439</sup> А в каких-то случаях может охватить сотни человек, но это требует, чтобы у организатора совещания в подчинении был штаб, работой которого он будет руководить, и который будет вести беседы с потенциальными участниками.

состоятельным и вследствие своей жизненной состоятельности 2) должен удовлетворять всех участников прошедшего совещания.<sup>440</sup> Будет ли он утверждён новым согласительным совещанием либо руководитель примет решение единолично, это не столь важно. Важно, чтобы итоговый документ был жизненно состоятельным.

Если кто-либо будет не согласен с окончательной версией, то ему должно быть предоставлено право выразить своё особое мнение по вопросу. Это особое мнение должно быть зафиксировано и не должно где-то затеряться, поскольку оно необходимо для того, чтобы в ходе дела понять, кто был более прав: **один из аспектов общественно полезной и, соответственно, полезной для развития предприятия кадровой политики — выявление, поддержка и продвижение на более значимые должности людей, которые редко ошибаются**<sup>441</sup>.

Описанная выше проблемность совещаний с численностью участников более 10 — 12 человек будет нарастать по мере роста количества участников и в конечном итоге нарастание такого рода проблемности ведёт к тому, что совещание, задуманное как совещание третьего типа, вырождается в совещание второго типа (это касается и работы всех парламентов).

Сказанное о «проблемных совещаниях» не означает, что проводить их недопустимо. Они могут быть необходимы и полезны для дела. Но если они проводятся, то надо осознавать суть их проблемности и уметь её преодолевать, не позволяя «проблемным совещаниям» с численностью участников более 10 — 12 человек вырождаться в совещания второго типа.

Также надо учитывать то обстоятельство, что потенциальные участники совещания, кроме того, что они должны обладать некоторыми сведениями о проблеме, отличаются друг от друга психологически по признакам, нашедшим выражение в поговорке: *«те, кто хочет, — ищут средства, те, кто не хочет, — ищут причины»*. На эту психологическую особенность многих людей обращал внимание Генри Форд I: *«Таковы все умные люди, они так умны и опытны, в точности знают, почему нельзя сделать того-то и того-то, видят пределы и препятствия. Поэтому я никогда не беру на службу чистокровного специалиста. Если бы я хотел убить конкурентов нечестными средствами, я предоставил бы им полчища специалистов. Получив массу хороших советов, мои конкуренты не могли бы приступить к работе»*.

Но задача совещаний третьего типа —

- не констатировать факт, что есть проблема, и после этого аргументировано обосновать, почему она «нерешаемая»,
- а выработать управленческое решение в отношении проблемы, которую не удаётся разрешить традиционными средствами или же «в рабочем порядке» «по ходу дела».

Поэтому те потенциальные участники, которые *«заранее знают»* (т.е. находятся в плену сложившихся у них предубеждений)<sup>442</sup>, почему проблема не может быть разрешена, и не готовы психологически работать над её разрешением, на совещаниях третьего типа могут быть полезны только в двух качествах: 1) как носители знаний, которыми не обладают другие участники совещания, и 2) как критики предложений других участников совещания, которые творчески подходят к решению проблем и чьи предложения могут быть аргументировано обоснованы, но наряду с этим могут содержать и ошибки<sup>443</sup>. Если подчиниться авторитету (а

<sup>440</sup> Как такой итоговый документ может быть выработан, будет пояснено далее.

<sup>441</sup> Фраза из сериала «Сёгун»: «Господин Торанага очень умный: он редко ошибается». Редкость ошибок — важнейший из критериев оценки дееспособности (деловой состоятельности) человека, включая и оценку кандидатов на должности, прежде всего, — управленческие.

<sup>442</sup> Эффективное творчество — это первосвежесть чувств и свобода от ранее сложившихся предубеждений, включая «истинные» и действительно истинные. Действительно истинные предубеждения в ходе творчества будут подтверждены и откроют какие-то свои новые ранее неведомые грани, а почитаемые «истинными» будут либо опровергнуты, либо уточнены, но не смогут играть роль ограничителей творчества.

<sup>443</sup> В этой связи вспомним, как товарищ министра путей сообщения Российской империи Н.Л. Щукин выступал против паровоза серии Э, критиковал его, продвигая свой паровоз серии Щ (созданный им на основе паровоза серии Ш того же В.И. Лопушинского, который создал и паровозы серии О<sup>В</sup> и Э). В результате творческой реакции В.И. Лопушинского на критику Н.Л. Щукина паровоз серии Э конструктивно

он может быть реальным, честно наработанным в прошлом) тех, кто «точно знает чего и почему нельзя сделать», то проблема действительно не будет разрешена, даже если она реально решаемая<sup>444</sup>, однако, решение требует нетрадиционных путей и средств. Но всё же при персональном отборе участников совещания из числа потенциальных кандидатов надо заботиться о том, чтобы: 1) в список участников обязательно попали те, кто хочет разрешить проблему и состоятельность их творческого потенциала подтверждена их работой, и 2) чтобы спектр знаний и навыков участников совещания как можно шире охватывал проблему и связанные с ней вопросы, поскольку комплексность управленческого решения, которое должно выработать совещание, требует именно этого.

Этап подготовки совещания завершается рассылкой участникам (обязательно) и всем прочим опрошенным (не обязательно, но может быть полезно, чтобы и они знали, что не напрасно тратили своё время на участие в опросе) пакета документов, на основе обсуждения которых будет проводиться совещание. В этом пакете документов главное — обзор видения проблемы, генераторов её возникновения, сопутствующих проблем, проблем-следствий, путей и методов разрешения всех проблем. Обзор должен составить организатор (либо группа его помощников под его руководством и редакторством) на основе изучения конспектов бесед с опрошенными потенциальными участниками совещания, которые проводились на начальном этапе подготовки списка участников.

---

совершенствовался, был внедрён и стал востребованным на протяжении более полувека, а паровоз серии Щ так и остался посредственной машиной, которую железнодорожники терпели в условиях нехватки в СССР мощностей для производства более совершенных локомотивов в желательных количествах.

<sup>444</sup> В истории СССР были, по крайней мере, три таких случая, когда мнение таких профессионалов, которые точно знали, что нечто желательное сделать невозможно, оказывалось несостоятельным.



Первый связан с полётами над территорией СССР американских высотных самолётов разведчиков Локхид U-2. Когда в июне 1956 г. начались систематические полёты американских стратосферных разведывательных самолётов U-2 над территорией СССР, выяснилось, что они на своей рабочей высоте 21 км недостижимы для советских истребителей и успешно обходят позиции ракет ПВО стороной. Тем не менее, одному из лётчиков на МиГ-19 (потолок 16 км, а «в прыжке» — около 20 км) удалось выйти на визуальный контакт с одним из U-2 и сопровождать его некоторое время.

U-2 «шёл на два километра выше, чем динамический потолок <МиГ-19>. Он <МиГ-19> выходил, как бы прыжок совершал, разогнался, запрыгивал и потом опускался. Он сумел разглядеть этот U-2, но сделать ничего не смог. И таким образом, получилось, что, когда приземлился, он говорит: "Вы знаете, я видел такой самолет". Ему говорят: "Нарисуй". Он нарисовал. Посмотрели, показали в Москве ведущим разработчикам техники, конструкторам, они сказали: "У него что-то с головой не то. Такой самолет создать невозможно". Лётчика списали. Это реальная история» («Не выполнив приказ: какой ценой был сбит разведчик Пауэрс»: <https://www.m24.ru/articles/SShA/18042014/42298>).

Второй случай тоже из истории советской авиации. И.В. Сталин в своё время пресёк притязания А.Н. Туполева на монополию в деле создания стратегических бомбардировщиков. В разговоре с И.В. Сталиным А.Н. Туполев, когда И.В. Сталин сообщил ему желательные характеристики нового стратегического бомбардировщика, заявил ему, что такой самолёт построить невозможно. И.В. Сталин ответил, что есть конструктор, который обещает создать самолёт с заявленными характеристиками. В результате у СССР появился не только Ту-95, созданный под руководством А.Н. Туполева, но и «Бизон», созданный под руководством В.М. Мясищева.

Третий случай связан с гибелью советской дизель-электрической подводной лодки К-129 проекта 629 с тремя баллистическими ракетами с ядерной боевой частью. Она пропала без вести в марте 1968 г. в Тихом океане. Потом стало известно, что США якобы намереваются поднять некую советскую подводную лодку с глубины более 5 км. Эксперты в СССР, точно знали, что имеющиеся технологии проведения подводно-технических работ этого сделать не позволяют, и на основании этого оценили эту информацию как блеф. Однако в итоге выяснилось, что США специально для подъёма К-129 разработали принципиально новую технологию подъёма с больших глубин тяжёлых объектов и предприняли попытку поднять К-129 с целью завладеть секретными оборудованием, аппаратурой и документами, которые были на ней.

По открытым сообщениям об этой операции, К-129 имела повреждения, нарушившие её общую прочность, вследствие чего она переломилась при подъёме, и та часть, в которой были сосредоточены секреты, интересовавшие США, ушла на дно и была окончательно утрачена. Но так ли это?

Тела подводников, находившиеся в поднятой части лодки, были захоронены американцами там же в море с воинскими почестями, о чём СССР американской стороной был предоставлен фильм.

По сути опрос потенциальных участников совещания — должен реализовывать политандемный режим коллективной познавательной-творческой деятельности в варианте «ромашки» (см. Отступление от темы 8.5.1 в настоящем томе). Будет ли он таким — зависит от того, кому именно поручено быть организатором совещания. И чтобы политандемный режим в варианте «ромашки» реализовался в процессе подготовки совещания, организатор должен быть, прежде всего психологом-практиком, способным расположить к себе тех *специалистов, которых он вынужден отрывает от их текущих дел*. Безусловно, что наряду с этим он должен быть способен с соображением понять то, что ему будут говорить специалисты — профессионалы, возможно, что очень высокого уровня, а для этого необходимо базовое образование соответствующего профиля либо самообразование. В противном случае организатор сможет быть только курьером, переносящим документы, либо «телефонистом кол-центра» — и то при условии, что кто-то другой для него составит опросник, по которому он будет собирать ответы специалистов, не понимая ни сути вопросов, ни сути ответов на них разных людей, ни причин расхождения во мнениях по одним и тем же вопросам разных профессионально состоятельных специалистов.

\* \* \*

Однако, если организатор смог реализовать политандемный режим в варианте «ромашка», то возможно, что на основе конспектов бесед с потенциальными участниками совещаний он (либо руководитель, поручивший ему быть организатором совещания) сможет найти решение проблемы, что сделает проведение совещания третьего типа («мозгового штурма» проблемы) ненужным.

Также и переработка итогового документа «проблемного совещания» с количеством участников более 10 — 12 человек, когда в первую версию итогового документа все участники могут вносить любые изменения до получения версии, которая устраивает всех<sup>445</sup>, требует реализации политандемного режима познавательной-творческой деятельности, но в варианте «интеллектуальный синхрофазотрон» (см. Отступление от темы 8.5.1 в настоящем томе), хотя на завершающей стадии может потребоваться «ромашка» для устранения оставшихся разногласий.

---

И «ромашка», и «синхрофазотрон», как показала деятельность ВП СССР на протяжении более 30 лет, работают, но надо научиться входить и в тандемный, и в политандемные режимы познавательной-творческой деятельности, а это требует выработки навыка самообладания.

Также отметим, что высшее жречество древнего Египта образовало «оргштатную» рабочую структуру в виде двух равноправных рабочих групп в составе одиннадцати человек каждая: «десятка Севера» во главе с 11-м верховным жрецом-координатором и «десятка Юга» во главе со своим 11-м верховным жрецом-координатором. Такая система, в которой решения принципиально не принимались по результатам голосования или метания жребия, могла быть работоспособной только в том случае, если все её участники: 1) были носителями достаточно эффективной познавательной-творческой личностной культуры и 2) умели входить в тандемный и политандемные режимы познавательной-творческой деятельности, позволяющие преобразовать расхождение во мнениях в управленческое решение, превосходящее по качеству несовместимые исходные мнения, которое будет выражать мнение всех участников процесса.

Кроме того, численность обеих рабочих групп высшего жречества была максимально допустимой для того, чтобы не порождать «проблемных» совещаний в указанном ранее смысле.

\* \* \*

---

<sup>445</sup> Может быть за исключением некоторых, имеющих своё «особое мнение».

После того, как процесс подготовки совещания описан, можно перейти к теме собственно проведения совещания.

Прежде всего, необходимо указать на то, что все участники совещания обязаны до его начала прочитать *обзор видения проблемы, генераторов её возникновения, путей и методов её разрешения*. Обзор проблематики предназначен именно для этого, поскольку предварительное ознакомление с ним участников позволяет:

- избежать траты времени на обзор тематики совещания при его открытии;
- каждому участнику совещания понять представленную в обзоре ту модель проблемы, путей и средств её решения, на основе которой совещание должно выработать управленческое решение в отношении проблемы;
- до начала совещания выработать своё собственное понимание всех вопросов, затронутых в обзоре, что необходимо для критики и развития предложенной совещанию модели проблемы, путей и средств её разрешения;
- при необходимости ознакомиться с какими-то другими материалами, освещающими тематику совещания, либо освежить знания, вытесненные из оперативной памяти текущими делами;
- заблаговременно подумать о том, что осталось не затронутым в обзоре, но что необходимо сделать для успешного решения проблемы.

Поэтому, если участник совещания, придя на него, начинает судорожно листать обзор подобно школьнику, не выполнившему домашнее задание и листающему учебник на уроке в ожидании вызова к доске для ответа, то это следует расценивать как нарушение им трудовой дисциплины и саботаж исполнения своих должностных обязанностей.

Если таких участников более трёх — четырёх (при численности участников 10 — 12 человек), то совещание можно считать сорванным потому, что его невозможно провести в стиле третьего типа вследствие неготовности участников к полноценной работе; либо же оно затянется потому, что потребуется вводить не подготовившихся участников в курс дела, а на это *необходимо потратить время, возможно, что не малое (это определяется характером проблемы)*.

Потребность управленцев в *совещаниях третьего типа, задача которых выработать жизненно состоятельное управленческое решение, позволяющее решить проблему наилучшим образом и определить этот «наилучший образ»,* — это давняя потребность. И потому в истории разных народов есть упоминания о разного рода практиках, которые могут интерпретироваться как стремление проводить совещания именно третьего типа.

Так легендарный британский король Артур<sup>446</sup> проводил совещания со своими рыцарями не в тронном зале, взирая на них с высоты трона, хотя королевский статус ему это позволял, а за круглым столом.

История армии и флота Российской империи упоминает ряд военных советов, на которых принималось решение «принять бой с превосходящими силами противника и не сдаваться». При этом отмечается, что на таких военных советах первыми высказывались младшие по чину, потом те, кто был в более высоких чинах, а итог подводил командир части или корабля, т.е. старший по званию и должности.

Но в русской культуре военный совет на тему «сдаться на милость победителя — либо принять бой и биться на смерть» — если не затрагивать вопросы его воздействия на коллективную психику<sup>447</sup>, не более, чем ритуальное действие, поскольку все истинно русские

---

<sup>446</sup> Есть историки, которые настаивают на том, что он был русским, а не уроженцем британских островов.

<sup>447</sup> В аспекте воздействия на коллективную психику он инициирует или активизирует алгоритмику ведения боя коллективом через взаимосвязи командиров подразделений — участников совета с командиром корабля (части) и по завершении совета — его участников с их подчинёнными. Поэтому в аспекте коллективной психологии военный совет на тему «сдаться на милость победителя либо принять бой и биться насмерть» полезен, и этот эффект усиливается, если после военного совета командир обращается ко всему личному составу, объясняя ему боевую задачу и обстоятельства, в которых её предстоит решить (так было на «Варяге» перед боем при Чемульпо).



воины всех эпох знают, что «Русские не сдаются», и следуют этому принципу по умолчанию, вследствие чего в предварительных декларациях о готовности погибнуть, но не сдаться у них нет необходимости<sup>448</sup>. Поэтому надо полагать, что проводились военные советы и по другим вопросам, а не только по вопросу «сдаться на милость победителя либо принять бой и биться насмерть», хотя воспоминания о военных советах по другим вопросам в исторической литературе надо искать.

Большинство людей в наши дни не понимают, почему рыцари короля Артура совещаются за круглым столом, а не в тронном зале; почему на военных советах в России первыми всегда высказывались младшие по чину. Это непонимание особенно охватывает:

- тех, кто помнит, как съезды КПСС и пленумы ЦК КПСС начинались с доклада генерального секретаря Центрального комитета КПСС, после чего начиналось обсуждение доклада, носившее всегда одобрительный характер, *хотя текст доклада можно было опубликовать заранее и начинать съезды и пленумы ЦК сразу же с обсуждения опубликованного доклада, а не утомлять делегатом зачитыванием доклада по бумажке, в результате чего они к концу доклада просто отупеют;*
- тех, кто сам участвовал в совещаниях, на которых руководитель сидел во главе стола и лично вёл совещание, предоставляя слово участникам по своему усмотрению и прерывая их выступления, когда посчитает нужным;
- тех, кто сам созывал совещания и вёл их.

Это всё совещания первого и второго типов, и стиль их организации и ведения действительно стал привычным и, как многим видится, — безальтернативным. Но эта «привычность» и якобы безальтернативность — один из факторов, который в большинстве случаев не позволяет провести совещание как совещание третьего типа.

Дело в том, что совещание третьего типа прежде всего прочего — порождение участниками совещания эгрегора, который должен нести коллективный интеллект, опирающийся на совокупную базу знаний и навыков участников и мощь которого превосходит мощь индивидуального интеллекта каждого из участников, включая и руководителя.

**Т.е. совещание третьего типа — это прежде всего коллективная психологическая практика, на которую опираются интеллектуальная мощь и компетентность всех участников в совокупности, а не компетентность и интеллектуальная мощь каждого из участников сами по себе или подчинённые диктату руководителя совещания.**

**Если такой коллективный интеллект участники породить не могут, то совещание третьего типа состояться не может. Это не означает, что совещания третьего типа невозможно; это означает, что необходимо научиться их организовывать и проводить.**

Поэтому вопрос о различии воздействия на участников совещания круглого стола и тронного зала, о причинах предоставления первого слова младшим по чину надо рассматривать через призму психологии.

Если забыть на время о социальных (должностных) статусах, то за круглым столом нет места, однозначно идентифицируемого всеми как место начальника надо всеми, конечно, если где-то не установлено особое «статусное» кресло, по внешнему виду отличающееся ото всех прочих размерами и декором, предназначенное для руководителя. Поэтому за круглым столом все равны, когда молчат, а *временно* главный тот, кто начал говорить и кого все слушают,

---

<sup>448</sup> «На военном совете брига «Меркурий», состоявшемся 14 мая 1829 года, в присутствии господ офицеров бригада решено: защищаться до последней крайности, и если будет сбит рангоут или откроется течь, до невозможности откачивать оную, тогда свалиться с которым-либо неприятельским кораблём, и тот офицер, который останется в живых, должен зажечь крюйт-камеру. Мнение сие подал корпуса штурманов поручик Прокофьев, и прочие офицеры единогласно к нему присоединились» (по записи в шканечном журнале бригада «Меркурий»).

В итоге 18-пушечный бриг «Меркурий» отбил от двух турецких линейных кораблей (110-пушечного и 74-пушечного — в бортовом залпе участвует половина орудий, как и на «Меркурии»), что считалось невозможным в те годы и первоначально за пределами России вызвало неверие «военно-морской общественности» в эту победу русских.

желательно, — внимательно. А это — как раз то, что необходимо для порождения политандемного режима познавательно-творческой деятельности в варианте «синхрофазотрона» или в варианте *цепи последовательных выступлений, в которой очередность выступлений задаётся самим процессом обсуждения темы, а не предварительной договорённостью или ведущим.*

С военными советами, где первое слово предоставляется младшему по чину и далее все выступают в очерёдности, соответствующей более высоким чинам и должностям, дело обстоит несколько сложнее. Кроме того, что такие советы должны были вырабатывать управленческие решения, они были инструментом кадровой политики. Участие в такого рода военных советах стимулировало молодых офицеров, которые выступали первыми, рассматривать обсуждаемую проблему не только с уровня своих должностных обязанностей, но и с уровня должностных обязанностей старших по званию. С другой стороны, старшие по званию, выслушивая молодых и соотнося их мнения с собственным опытом, знаниями и навыками, могли выделить среди молодых офицеров наиболее перспективных — тех, кто со временем мог бы занять более высокие должности не по выслуге лет, а по уровню своего профессионализма и заботы об общем деле.

Также надо понимать, что в среде дворянства, которое было кадровой базой офицерского корпуса, принцип «я — начальник, ты — дурак, ты — начальник, я — дурак» далеко не всегда работал по следующим причинам: чувства чести и воинского долга воспитывались и поощрялись жизненным укладом военных училищ на протяжении почти двух веков; среди младших по званию могли оказаться более титулованные (вплоть до членов царской семьи<sup>449</sup>), нежели сами начальники<sup>450</sup>; если кто-либо сверх меры злоупотреблял своим социальным или должностным статусом в построении межличностных взаимоотношений с сослуживцами, то он имел реальные шансы быть вызванным на дуэль или же столкнуться с обструкцией со стороны подчинённых и прочих сослуживцев<sup>451</sup>.

Безусловно, что во все времена были карьеристы, которые старались угадать мнение самых старших по званию и должности, чтобы угодить им и сделать карьеру при их поддержке (об этом писал В.И. Семёнов в «Расплате» — см. сноску 175 в разделе 8.5). Но всё же традиция обсуждения темы с предоставления первого слова младшему по чину и далее в очерёдности по старшинству чинов и должностей работала на то, чтобы младшие по чину и должности думали самостоятельно и искренне высказывали своё мнение, не ограничивая себя мнением начальника, руководящего советом, и других офицеров в более высоких чинах.

Если при этом начальник, ведущий совет, сам был человеком думающим, способным вникать во мнения подчинённых, уточнять их в диалоговом режиме («слуга царю, отец солдатам»<sup>452</sup>), то коллективный интеллект на военном совете образовывался и получалось действительно полезное для дела совещание — совещание третьего типа.

---

<sup>449</sup> Великие князья (члены царской семьи) в большинстве своём служили в армии и на флоте, и далеко не все они были паразитами, за которых работали подчинённые в то время, как они сами предавались великосветским утехам и дворцовым интригам.

<sup>450</sup> Так накануне боя при Чемульпо на «Варяге» был проведён военный совет. Им руководил командир крейсера капитан 1 ранга Всеволод Фёдорович Руднев — мелкопоместный дворянин. А одним из его участников был мичман Алексей Михайлович Нирод — граф.

Один из первых японских снарядов разрушил носовой мостик, вызвал пожар в штурманской рубке и уничтожил дальномерную станцию № 1, на которой работал А.М. Нирод. Его взрывом снаряда разорвало на куски и после боя нашли только его руку, которую опознали по кольцу на пальце и обломкам дальномера. Другие дальномерщики этой же станции были убиты или ранены.

Уничтожение дальномерной станции и гибель и ранения её личного состава, находившихся вне бронированного контура боевой рубки, — иллюстрация к вопросу о конструктивном обеспечении устойчивости реализации полной функции управления поражения противника артиллерийским огнём корабля под ответным огнём противника (см. раздел 6, том 2).

<sup>451</sup> К нему относились бы как к говорящей машине, но не как к человеку.

<sup>452</sup> М.Ю. Лермонтов, «Бородино».

И это было одним из факторов победоносности русской армии и флота до той поры, пока дворянство в целом и офицерский корпус империи как его часть не деградировали в нравственно-этическом отношении настолько, что в большинстве своём к службе стали относиться потребительски — как к источнику доходов и средству повышения своего социального статуса<sup>453</sup>, для чего добросовестно делать дело не обязательно<sup>454</sup>, поскольку это может даже мешать деланию карьеры, если мнения и указания вышестоящего начальства направлены против добросовестности в общем деле.

Соответственно, круглый стол как один из атрибутов совещания третьего типа предпочтительнее прямоугольного или Т-образного, во главе которого сидит начальник (он же ведущий совещание), поскольку в исторически сложившейся культуре большинству людей свойственно цензурировать свои мнения по проблемным вопросам при оглашении их в присутствии начальства и тем более в прямом общении с начальниками. И эта нравственно-психологическая особенность, свойственная большинству людей в наши дни, — одна из важнейших помех проведению совещаний третьего типа, поскольку «самоцензура» (это «включение «умного» дурака»), мгновенно выбрасывает индивида из коллективного интеллекта, на основе которого работает совещание третьего типа. А круглый стол (в прямом смысле этих слов), за которым располагаются участники совещания, бессознательно-психологически хотя бы отчасти снимает этот фактор давления социально-должностного статуса начальника на подчинённых. Если же между руководителем и подчинёнными отношения сложились товарищеские, то форма стола и прочие особенности интерьера помещения, в котором проводится совещание, особого значения не имеют (главное, чтобы они не были угнетающими психику — но это вопросы эргономики): люди собираются обсуждать проблему и возможности её разрешения, а не интригуют под видом желания разрешить проблему.

Поэтапность совещаний третьего типа, т.е. хронологическая последовательность действий их участников, в которой есть место различным по характеру видам деятельности каждого из них и всех вместе, тоже проистекает из психологии:

- слушать другого человека и извлекать смысл из его речи — это один вид деятельности и один режим работы личностной психики;
- вырабатывать собственное мнение в отношении услышанного, переосмысляя высказанное другими путём соотнесения услышанного и уже известного, — это другой вид деятельности и другой режим работы личностной психики.

**Подавляющее большинство людей не могут ХОРОШО делать эти два *разных* дела одновременно:**

- Либо они перестают воспринимать смысл из речи другого человека, внимая всему, что выдают на уровень сознания их бессознательные уровни психики.
- Либо они воспринимают смысл речи другого человека, но без соотнесения его с им памятным и, соответственно, без должного переосмысления услышанного ими. В этом варианте психической деятельности их мнение об услышанном строится по схеме 1, представленной в «Отступлении от темы 8.5.1», а для того, чтобы совещание протекало по третьему типу, должно строиться по схеме 3, представленной там же.

В связи с затронутой темой восприятия смыслов из речи других и выработки собственного понимания см. также «Свод психологических обязанностей личности в коллективе», часть 2, раздел 2.1, п. 17 и пояснения к таблице 8.4.1-1 в «Отступлении от темы 8.4.1».

<sup>453</sup> От этого предостерегал офицеров адмирал П.С. Нахимов ещё в середине XIX века:

«Пора нам перестать считать себя помещиками, а матросов крепостными людьми. Матрос есть главный двигатель на военном корабле, а мы только пружины, которые на него действуют. Матрос управляет парусами, он же наводит орудия на неприятеля; матрос бросится на бордаж, если понадобится; всё сделает матрос, ежели мы, начальники, не будем эгоистами, ежели мы не будем смотреть на службу как на средство удовлетворения своего честолюбия, а на подчинённых как на ступени собственного возвышения».

<sup>454</sup> См. В.В. Вересаев. «На японской войне». См. В.И. Семёнов. «Расплата».

Поэтому совещания третьего типа *всегда* — это сменяющие друг друга этапы:

- этап выступлений, в ходе которого выступающие участники доносят относящиеся к проблеме смыслы до других участников;
- этап перерыва, в ходе которого все участники вырабатывают своё отношение ко всему, что они услышали на предыдущем этапе выступлений.

Таких пар (этап выступлений — этап перерыва) в ходе совещания может быть несколько.

В итоге должно быть выработано управленческое решение. Версии решения могут быть различными: от разработать техзадание на проведение НИР или НИОКР в случае наиболее тяжёлых проблем — до принятия к исполнению плана работ по устранению проблемы, выработанного в ходе совещания.

При необходимости управленческое решение может быть оформлено в виде итогового документа. Однако, **проект итогового документа совещания третьего типа не может быть подготовлен заранее потому, что в итоговом документе должно быть выражено управленческое решение, выработанное на совещании: если бы было возможно выразить это управленческое решение до начала совещания третьего типа, то не было бы надобности в его проведении.**<sup>455</sup>

Выработка итогового документа может быть поручена кому-то одному или рабочей группе. При этом должен быть задан срок, к которому итоговый документ должен быть представлен на рассмотрение участникам совещания, после чего они в праве внести в него какие-то изменения, и по согласовании завершающей редакции он может быть утверждён и управленческое решение принято к исполнению.

Минимальная структура совещания третьего типа проистекает из предположения, что все участники совещания предварительно ознакомились с обзором проблематики, выносимой на обсуждение, и потому нет надобности в том, чтобы начинать совещание с доклада о проблеме. Однако и в этом случае может быть полезным пояснить участникам совещания, почему обзор проблематики представлен именно в том виде, в каком он был представлен участникам совещания, а не в каком-то ином.

Соответственно минимальная структура совещания третьего типа включает в себя следующую очерёдность этапов.

1. Пояснение обзора проблематики, выносимой на обсуждение, и с которым все участники совещания должны были обстоятельно ознакомиться до его начала.
2. Выступления участников по вопросу видения каждым из них проблематики, вынесенной на обсуждение.
3. Перерыв, продолжительность которого должна позволять участникам обдумать услышанное и в свободной форме обсудить это с другими участниками совещания по своей инициативе.
4. Выступления участников по вопросу, как разрешить проблему.
5. Перерыв, продолжительность которого должна позволять участникам обдумать услышанное и в свободной форме обсудить это с другими участниками совещания по своей инициативе.
6. Выступления с целью разработки управленческого решения на основе всего предшествующего обмена мнениями.
7. Если в этом есть необходимость, то назначение разработчика или редакционной группы, которые по завершении совещания должны выработать и представить на согласование участников к определённому сроку итоговый документ совещания, выражающий управленческое решение, выработанное совещанием.

Управленческое решение может быть таким, что выражающий его итоговый документ невозможно выработать в день проведения совещания, и в этом случае его согласование участниками (и возможно прочими опрошенными на этапе подготовки обзора проблематики, но не приглашёнными на совещание) — отдельная процедура, которая

---

<sup>455</sup> Если среди документов, разработанных к началу совещания, появляется проект итогового документа, то это предпосылка к тому, чтобы совещание деградировало в совещание второго типа.

может быть реализована посредством переписки по электронной почте или иными компьютерными технологиями, позволяющими группе участников работать с одним и тем же документом.

Если же управленческое решение таково, что итоговый документ может быть выработан в темпе хода совещания, то согласием с ним всех участников (за исключением тех, кто имеет особое мнение) совещание третьего типа завершается.

В идеале обязанности ведущего совещание третьего типа — следить за регламентом и управлять поэтапностью течения совещания, т.е. он должен объявлять участникам совещания о начале и предназначении очередного этапа и о завершении очередного этапа вследствие исчерпания отведённого на него времени или исчерпанию тематики этапа. В остальном обсуждение должно протекать в свободной форме, т.е. сами участники должны брать слово и излагать то, что они считают полезным для дела. Такой порядок течения совещания подразумевает, что навык самообладания всех участников достаточно развит для того, чтобы они не срывались в реакцию на происходящее на совещание по схеме 1, представленной в «Отступлении от темы 8.5.1», а действовали в соответствии со схемой 3, представленной в том же «Отступлении от темы 8.5.1». Соответственно это означает следующее:

- каждый участник совещания, начав выступление, знает, какой именно смысл он хочет донести до других участников, и как этот смысл выразить в пределах времени, отводимого регламентом на выступления, чтобы «не съесть» время для выступлений других и время, в течение которого ему могут задавать вопросы;
- все слушающие выступающего тоже знают всё, что изложено в предыдущем пункте, доверяют выступающему и потому внимательно слушают, не сбивая его с мысли своими вопросами и возражениями;
- вопросы должны задаваться по завершении выступления;
- возражения должны излагаться в ходе собственных выступлений, возможно, что не в ходе собственных выступлений, в которых излагается собственное мнение по проблеме, а отдельных выступлениях-возражениях

Однако это — идеал, к реализации которого в исторически сложившейся культуре мало кто способен. В большинстве случаев, как показывает опыт многочисленных конференций:

- выступающие рассказывают всё, что им на ум взбредёт, а не только то, что относится к заявленным темам их выступлений, в отведённое регламентом время не укладываются потому, что излагают не относящееся к теме или впадают в излишне детальное описание вопросов в лекционном стиле, которому нет места на конференциях;
- слушатели, со своей стороны, большей частью слушают свои внутренние монологи, реагируя на выступление по схеме 1, представленной в «Отступлении от темы 8.5.1».

Если такое настроение царит на совещании, которое должно выработать управленческое решение, и где дискуссия допустима, то часть слушателей свой внутренний монолог начинают выплёскивать в аудиторию, сбивая выступающего с мысли своими вопросами и возражениями. Если аудиторию, в которой таких участников совещания несколько, предоставить самой себе, то эти несколько участников будут просто галдеть каждый о своём и совещание будет сорвано, поскольку выработать управленческое решение на такой психологической основе невозможно в принципе.

Поэтому ведущий совещание в большинстве случаев должен возвращать выступающих к теме, если они уклоняются от неё, и указывать им на необходимость укладываться в те интервалы времени, которые предусмотрены регламентом для этого этапа совещания. И указывать на необходимость соблюдения регламента надо не за 1 минуту до планового завершения времени очередного выступления, а перед началом выступления, дабы выступающий мог при необходимости заранее попросить большее время, если в этом есть потребность.

Поскольку не все способны удерживать собственное внимание на том, что говорит выступающий, у выступающих во многих случаях возникает дополнительная обязанность по отношению к аудитории: им требуется не только быть готовыми выразить определённый смысл, но для того, чтобы донести смысл, необходимо завладеть вниманием аудитории. Общих рецептов на тему как завладеть вниманием аудитории нет, это всегда конкретика, во

многим обусловленная персональным составом и настроением аудитории. Так упоминание будущим академиком А.Н. Крыловым Ноева ковчега в начале его лекции «О непотопляемости судов и её обеспечении», прочитанной в Кронштадтском морском собрании в феврале 1903 г.<sup>456</sup>, не имело прямого отношения к теме лекции, но имело целью завладеть вниманием аудитории, чтобы она могла воспринять смысл его выступления именно о непотопляемости и её обеспечении (конструктивном и в ходе эксплуатации), а не думала о чём-то своём на фоне его выступления.

Поскольку совещание третьего типа — это прежде всего коллективная психологическая практика, а не фактология, относящаяся к проблеме, не её осмысление и переосмысление, не должностные полномочия участников, то во многих случаях полезно для дела, чтобы совещание вёл не руководитель, инициировавший организацию и проведение совещания, а кто-то другой.

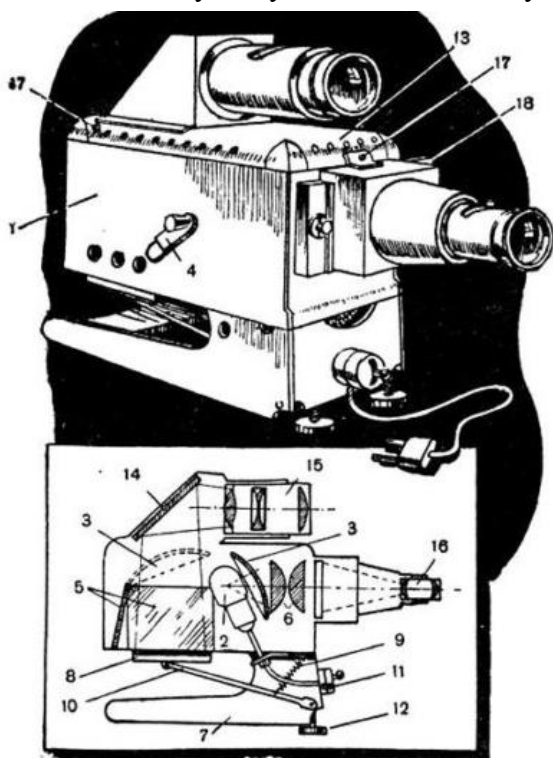
Эта рекомендация обусловлена тем, что многие руководители привыкли вести планёрки (в том виде, как планёрка была определена ранее), вследствие чего у них сформировались бессознательные автоматизмы поведения на планёрках в качестве руководителя. Если эти бессознательные автоматизмы активизируются, когда руководитель ведёт совещание, которое должно быть совещанием третьего типа, то оно будет сброшено им — не умышленно, бессознательно — во второй тип.

Поэтому если не всем, то многим руководителям ведение совещания третьего типа лучше поручать одному из участников совещания, который глубоко погружён в проблематику и с которыми свободно взаимодействуют прочие участники совещания. Таким ведущим совещания третьего типа может быть тот человек, кто ранее был назван «организатором», на которого была возложена миссия подготовки совещания. При этом руководитель должен объяснить ведущему, что в данном случае сам руководитель — обычный участник совещания

и потому, если у него активизируются бессознательные автоматизмы ведения планёрки и т.п., то ведущий совещание обязан руководителя попросить вернуться в *режим участия в совещании третьего типа*.

Если есть опасения, что в этом случае на авторитет руководителя будет брошена тень, то заблаговременно можно договориться с тем, кто назначен ведущим совещание, о неких кодовых словах и жестах, которые не привлекали бы внимания остальных участников совещания, но были бы сдерживающим фактором по отношению к руководителю, если тот не смог удержать свою психическую деятельность в русле схемы 3, представленной в «Отступлении от темы 8.5.1». Стоит ли договариваться о кодовых словах и жестах, либо можно обойтись без них, — зависит и от руководителя, и от состава участников совещания, которых руководитель должен хорошо знать.

Безусловно, что культура речи участников (т.е. навыки выражения ими смысла посредством членораздельной речи) во многом определяет эффективность совещаний. Чтобы ситуации, аналогичные той, что гротескно-иносказательно представлена на приведённой выше картинке «Рыба плавёт по морю», возникали как можно



Эпидиаскоп: 1 — корпус; 2 — проекционная лампа с патроном; 3 — рефлектор; 4 — рукоятка; 5 — зеркала; 6 — конденсор; 7 — основание; 8 — подъемный стол; 9 — спиральные пружины; 10 — тяги; 11 — выключатель; 12 — винты регулировки наклонного положения; 13 — крышка; 14 — зеркало в оправе; 15 — объектив для проецирования непрозрачных объектов; 16 — объектив для проецирования диапозитивов; 17 — винты крепления крышки; 18 — передвижные рамки с вкладышами для диапозитивов.

<sup>456</sup> См. далее в главе 9.

реже, организация совещания третьего типа требует обеспечить возможность доведения до сведения всех участников некоего изобразительного ряда, позволяющего проиллюстрировать те или иные аспекты обсуждаемой проблематики. В наше время для этого обычно используются презентации и соответствующее оборудование. Однако для совещаний третьего типа этого недостаточно, поскольку презентации готовятся заранее, а в ходе совещаний третьего типа может возникнуть потребность довести до сведения всех участников какие-то изображения (схемы, рисунки, эскизы, таблицы и т.п.), которые рождены в ходе самого совещания кем-либо из его участников. В докомпьютерную эпоху для этого могло использоваться устройство, именуемое эпидиаскоп (на рисунке слева представлены внешний вид одного из советских эпидиаскопов и его оптическая схема). Эпидиаскоп мог проецировать на экран слайды (диапозитивы), но кроме этого, в его конструкции был специальный столик (на схеме обозначен цифрой 8), на который можно было положить лист бумаги с рисунком, фотографию, чертёж или книгу, открытую на нужных страницах, после чего все могли видеть на экране их изображение, проецируемое вторым объективом (обозначен на схеме номером 15) эпидиаскопа.

В эпоху компьютерных технологий в эпидиаскопе надобности нет, но организация совещаний третьего типа должна предусматривать реализацию возможности быстро нарисовать на листе бумаге нечто, относящееся к тематике совещания, трансформировать это изображение в графический файл, показать его всем участникам совещания, дабы они могли адекватно воспринять нарисованное и обсудить всё, связанное с этим изображением. Если проблематика совещания и его ход таковы, что участники порождают некие образы в его ходе, то реализация возможности показать нарисованное на листе бумаги всем участникам совещания безальтернативная необходимость. Если эта возможность не реализуется, то совещание как минимум затянется вследствие необходимости выработать единообразное соображение слов разными участниками, а как максимум окажется несостоятельным, т.е. неплодотворным.

---

По сути в совещаниях третьего типа реализуются те же процессы чувственно-психической деятельности людей, что и в процессах выявления и решения проблем «в рабочем порядке» «по ходу дела», но реализуются они не бессознательно, не социально-стихийно, а осознанно-целенаправленно теми, кто организует и проводит такого рода совещания.

---

Как видно из изложенного процедура организации и проведения совещания третьего типа:

- обладает очень низким быстродействием;
- трудозатратна, если организатор добросовестно готовит совещание, опрашивая всех потенциальных участников, составляя конспекты бесед с ними, осмысляя и переосмысляя конспекты в процессе подготовки обзора проблематики, выносимой на обсуждение;
- требует от участников совещания не только профессиональной состоятельности, но и определённых психологических навыков, позволяющих реализовать в ходе совещания тандемный и политандемные режимы познавательно-творческой деятельности.

Поэтому в каких-то случаях, с целью ускорения процесса на подготовительном этапе можно ограничиться только формированием состава участников без организации их предварительного опроса, составления конспектов бесед с ними и разработки обзора проблематики, выносимой на обсуждение. Но в этом случае должна измениться и минимальная структура совещания. В ней первым этапом должен стать доклад руководителя, инициировавшего проведение совещания, о видении им проблематики, выносимой на обсуждение. После этого должен быть перерыв, в течение которого участники совещания должны выработать своё отношение к видению проблематики руководителем. После этого совещание может протекать в соответствии с предложенной выше минимальной структурой совещания третьего типа либо в соответствии со структурой, расширенной по необходимости.

**Представленные выше особенности совещания третьего типа таковы, что организовывать их по пустякам — значит действовать в полном соответствии с**



**Руководством УСС по организации саботажа и тем самым только дискредитировать этот мощнейший инструмент выработки эффективных управленческих решений.**

Но пользование этим инструментом для решения реальных проблем, которые не удаётся разрешить «в рабочем порядке» «по ходу дела» или единолично-интуитивно, требует предварительного ознакомления участников с основами личностной и коллективной психологии, которые делают этот инструмент работоспособным, и наработки навыков организации и проведения совещаний третьего типа.

## Выводы по разделам 1 — 8

Подводя итоги предшествующим разделам, можно высказать три ключевых положения, определяющих результаты коллективной деятельности.

### **Первое. Личностное отношение сотрудников к работе в коллективе.**

Иллюстрация этого положения из интернета.

Немец, попавший в плен в ходе Великой Отечественной войны, работал в СССР добросовестно.

Его спросили: *Зачем, ведь это не твоя страна, ты же вернёшься в Германию?*

На что он ответил: *Да, но я хочу вернуться в Германию немцем.*

Примеры превосходства в качестве германской и отечественной продукции, относящиеся к разным периодам XIX — XX веков, приводились ранее неоднократно. Это не значит, что в Германии в разработке и производстве разнородной продукции всё идеально, но есть то, что заслуживает внимания и освоения.

В России же большинство относится к работе так, будто Россия не их страна. Поэтому **надпись «Made in Russia» во многих случаях, особенно по отношению к наукоёмкой, конструктивно и технологически сложной продукции следует читать как «Осторожно мины!!!»:** где, когда и как проявится конструктивный порок или дефект изготовления, никому неизвестно.

Однако, причина не в том, что в России люди — плохие, а в том, что:

- это стратегия пассивного разрушения толпо-«элитаризма», т.е. социально стихийный саботаж политики «элитарно»-корпоративного государства, что видно из сопоставления эпох царизма (качество никакое), сталинского большевизма (рост качества на протяжении всей эпохи), хрущёвско-брежневского «коммунизма» для высшей «элиты» (качество прогрессирующе снижается на протяжении всего времени до краха СССР в 1991 г.), постсоветской России (качество никакое);
- те, кому неприемлем криптоколониальный капитализм и кадровая политика правящей «элиты», выражающая принципы родоплеменного строя, пока не обладают навыками самоорганизации, необходимыми для того, чтобы изменить концепцию государственного управления и субкультуру государственной власти.

### **Второе. Организационно-штатные структуры и своды должностных обязанностей.**

Оргштатные структуры и своды должностных обязанностей, будучи инструментами структурного управления, должны: 1) быть ориентированы на достижение качества деятельности, заданного требованиями заказчика и стандартами, которые в свою очередь должны отвечать *определению качества 3-1*<sup>457</sup>, 2) **при удовлетворении первого требования они должны обеспечивать как можно более высокое быстроедействие системы производства этого вида продукции (либо системы обеспечения некой непроизводственной деятельности).**

В России дело обстоит так, что о качестве как таковом в смысле определения 3-1 мало кто из руководителей думает, а смысла слова «быстроедействие», судя по результатам, не знают в своём большинстве ни руководители предприятий, ни политики, начиная от федерального уровня и далее вниз по иерархии «вертикали власти».

Иллюстрация этого из интернета.

---

<sup>457</sup> Определение 3-1:

Качество продукции это — объективная данность, представляющая собой сочетание двух факторов:

1. Совокупности свойственных продукции метрологически состоятельных характеристик.
2. Меры соответствия совокупности характеристик продукции и каждой из характеристик в отдельности задачам удовлетворения потребностей пользователя в тех условиях её эксплуатации и обслуживания, которые предлагает жизнь на протяжении всего жизненного цикла продукции.

«Простой пример. В декабре 2018 года к нам пришел запрос от завода Мерседес в Подмоскowie на изготовление шкафов. Через две недели Мерседес получил свои шкафы, а мы свои очень хорошие деньги и приглашение на участие в тендере на много миллионов, который в итоге выиграли и за два месяца отгрузили. В декабре 2019 года мы получили запрос от АвтоВАЗа. Две недели готовили документы, в течении ДЕВЯТИ месяцев пять раз переделывали коммерческое предложение и в итоге в октябре отказались от дальнейших переговоров. Сумма контракта менее полумиллиона, вот поэтому у них Мерс, а у нас Калина», — рассказывает Дмитрий.

### **Третье. Нравственно-этические качества руководителей.**

Как известно из истории, будущего адмирала Круза матросы едва не забили вёслами вместо того, чтобы спасти командира, после того, как он оказался в воде в результате взрыва его корабля «Евстафий» во время Хиосского сражения. Адмирала Вирена в Кронштадте в ходе февральской революции подняли на штыки и не каялись в этом.

Требовательность по службе Ф.Ф. Ушакова, М.П. Лазарева, П.С. Нахимова, В.Ф. Руднева, С.О. Макарова такие же матросы воспринимали как должное, были готовы под их командой на самопожертвование, а когда П.С. Нахимов и С.О. Макаров погибли, горе и скорбь простых матросов были неподдельными: погибли отцы-командиры.

И с нравственно-этическими качествами подавляющего большинства руководителей разных уровней в послесталинском СССР и в постсоветской России дело обстоит из рук вон плохо. Большинство управленцев, не прочувствовав первого и второго ключевых положений и не поняв их, пытаются в «ручном режиме» «простыми средствами» решить *проблемы, системного характера, процесса генерации и воспроизводства которых они не понимают*. И многие из них осуществляют «ручное управление» в полном соответствии с приводимой ниже рекомендацией, найденной в интернете, о том, как загубить дело.

1. Если Вы видите, что сотрудник выполняет работу ответственно и в срок, не цените его за это, а давайте ему работу менее ответственных сотрудников. При ежегодном распределении благодарственных писем, ему, конечно же, ничего не полагается.

2. Если сотрудник умеет работать быстро и исполнять срочные задачи, то кидайте ему ВСЕ задачи с пометкой «СРОЧНО!!!». На аргументы, что срок не реальный, отвечайте: «Ночь длинная».

3. Периодически кидайте ему бессмысленные задачи, из разряда «Вот в этом excel-документе нужно заменить слово X на слово Y». Чтобы не расслаблялся. И не важно, что Вы сами прекрасно владеете Excel и письмо сотруднику писали дольше, чем сделали бы Ctrl+N<sup>458</sup>.

4. Иногда давайте ему задачи, информацией по которым он не владеет, при этом закатывая глаза, если он задаёт уточняющие вопросы. Если уж от ответа на вопрос не отвертеться, отвечайте с максимально страдальческим выражением лица типа: «Ну что ж тут непонятного».

5. Возьмите за правило общаться с ним неуважительным тоном, встревать в его разговоры с другими сотрудниками. И да, перестаньте здороваться.

6. Итог: Вы получили сотрудника, который из ответственного и исполнительного работника, превратился в человека, который увильивает от каждой Вашей задачи, а если увильнуть невозможно — делает её спустя рукава, потому что ненавидит Вас и Ваш дебильный менеджмент.

7. Продолжайте в том же духе, пока все адекватные сотрудники от Вас не уволятся. И помните: они все дебилы, а Вы — шикарные. (Инструкция для работодателей на тему «Как испортить ответственного сотрудника»).

К этому остаётся добавить пункт **8: Побольше лицемерия и эгоизма** (в стиле мачехи в исполнении Ф.Г. Раневской в фильме «Золушка» 1947 г.) и Вы добьётесь, что коллектив Вас возненавидит.

Высказанные выше три положения — действительно ключевые для обеспечения качества на уровне предприятия. Но их реализация обусловлена социально-политическими

<sup>458</sup> Комбинация клавиш «Ctrl+N» в Excel — вызов диалогового окна «Поиск — Замена».

факторами, т.е. факторами, пространство действия которых — всё культурно своеобразное общество в целом. Поэтому **постсоветская Россия с её толпо-«элитаризмом», кадровой политикой в стиле родоплеменного строя, либерально-рыночной экономикой и кредитно-финансовой системой, подчинённой транснациональной ростовщической мафии, управленчески несостоятельной системой стандартизации и сертификации продукции и разного рода процедур, при тотальной управленческой и общесоциологической безграмотности лиц, занимающих властные должности во всех сферах деятельности, — бесперспективна в аспекте улучшения качества продукции и качества жизни подавляющего большинства населения, не входящего в состав высокодоходной «элиты»: эти готовы продать Родину и всё, что есть в ней, а на вырученные деньги купить себе всё, что им захочется, однако, ПЕРЕД ТЕМ, КАК ОНИ БУДУТ УНИЧТОЖЕНЫ Историей потому, что они — паразиты на Жизни.**

## **Глава 9. Высокое качество любой продукции — дело общенародное**

Предшествующие разделы были посвящены первым этапам *полной функции управления в отношении жизненного цикла продукции*, включающим в себя выявление проблем, которые она должна решать, разработку продукции под решение проблем и её производство. Но было бы неправильно полагать, что по завершении производственного процесса, в котором достигнуто некоторое качество продукции, тему управления качеством в отношении неё можно закрыть по той причине, что продукция так или иначе оказалась в распоряжении её конечного потребителя и вышла из-под непосредственной власти её разработчика и производителя. Дело в том, что:

- жизнь общества и хозяйственная деятельность продолжаются, и это означает, что:
  - потребности людей во многих видах продукции возобновляются,
  - а для развития общества необходимо, чтобы выросло её качество, а ассортимент стал разнообразнее и более соответствовал статистике предпочтений потенциальных пользователей;
- оценщиком качества продукции является её конечный потребитель, в силу чего его мнение о продукции является решающим<sup>1</sup> в том смысле, что если качество продукции (не военного предназначения<sup>2</sup>) не удовлетворяет потребителя, вследствие чего сбыт её будет недостаточен по объёму или вообще невозможен, то фирма — её производитель — понесёт существенные убытки, обусловленные тем, что затраты на разработку продукции, на разработку технологий производства, на создание или обновление производственных мощностей, на собственно производство и логистику, — окупить не удастся либо вообще, либо в объёме, необходимом для обеспечения финансового благополучия фирмы и её дальнейшего развития (что может привести в наиболее тяжёлом случае фирму к краху);
- пользование некачественной продукцией может стать причиной разнообразных бедствий, подчас тяжёлых, которые могут затронуть не только непосредственных потребителей, но и других людей, а также и последующие поколения (примером чему Чернобыль и Фукусима, последствия массового применения инсектицидов ДДТ и гексахлорана в сельском хозяйстве и в быту).

**Поэтому процесс управления качеством со стороны разработчика и производителя продукции не должен завершаться её передачей оптовику (дилеру) или конечному потребителю.**

Однако это касается главным образом непищевой продукции.

Пищевая продукция либо нравится потребителям, либо не нравится. Подчас одна и та же продукция нравится одним, и она же не нравится другим. Поэтому в отношении неё главный вопрос — воздействие на здоровье потребителей как при разовом, так и при систематическом употреблении. Это в первую очередь касается фальсификатов натуральных продуктов и фальсификатов *продуктов, производимых на основе натуральных первичных продуктов*. И ответ на такого рода вопросы, связанные с воздействием на здоровье, должна давать система здравоохранения и такое её направление как диетология. А производители, обеспечивая правильный ингредиентный состав и соблюдая технологии производства, должны выполнять рекомендации диетологов. В остальном качество пищевой продукции обеспечивается качеством ингредиентов, ингредиентным составом и технологиями. Потеря качества при таком подходе в большинстве случаев затрагивает какую-то одну партию продукции, какой-то один заказ, но не носит системного характера, если речь идёт о производстве продуктов

---

<sup>1</sup> Даже если мнение потребителя ошибочно в силу подневольности его культу моды и полной безграмотности в эргономике. Поэтому для того, чтобы мнение потребителя отвергало злокачественную продукцию и положительно оценивало доброкачественную, его необходимо воспитывать с детских лет: см. раздел 3 (т. 1).

<sup>2</sup> По отношению к военной технике потребителей — оценщиков её качества — фактически два: свои вооружённые силы и вооружённые силы потенциальных (в мирное время) и реальных противников (в военное время).

питания, а не заменителей и фальсификатов продуктов питания, возведённых в ранг продуктов питания политическим официозом, что имеет место в большинстве цивилизованных по западному образцу стран, чья экономика реализует либерально-рыночную модель, пусть даже с элементами государственного регулирования.

Поэтому далее речь пойдёт о продукции непищевого характера, производимой разово или производимой массово на протяжении длительного времени на основе одних и тех же конструктивных и технологических решений.

Соответственно ранее заявленному принципу<sup>3</sup> в *управленчески правильно* организованной **биосферно-социально-экономической системе государства** после передачи продукции конечному потребителю *в процесс управления качеством должно включаться общество*, в котором протекают этапы жизненного цикла продукции, следующие за этапами её разработки и производства, т.е. этапы: 1) использование продукции по назначению, 2) обслуживание её с целью поддержания функциональной состоятельности на протяжении всего времени эксплуатации, 3) по завершении эксплуатации — переработка её во вторичное сырьё и утилизация того, что невозможно переработать при достигнутом уровне технико-технологического развития.

Поэтому речь должна идти о замыкании части обратных связей на разработчика и производителя продукции через общество в целом и через непосредственных потребителей продукции персонально. Однако обратные связи обратным связям рознь:

- **Так в послесталинские времена в СССР** адмиралы и генералитет, а также разработчики военной техники были заинтересованы в том, чтобы:
  - докладывать вышестоящим начальникам и политическому руководству страны о превосходстве советской военной техники над военной техникой НАТО. Такие доклады обеспечивали им награды, успехи в делании карьеры, и соответственно — сохранение и повышение социального статуса;
  - но этому сопутствовало сокрытие информации о провалах научно-технической политики, вследствие которых в ряде случаев (подчас далеко не единичных<sup>4</sup>) отечественные разработки не позволяли обеспечить не только превосходство, но и примерное равенство, хотя в ходе разработки и производства этой техники были потрачены подчас немалые разнородные ресурсы (их неправильно сводить только к потраченным деньгам).
- **Но в то же самое время адмиралы и генералитет стран НАТО и США, их военно-промышленный комплекс** тоже были заинтересованы в том, чтобы докладывать своему политическому руководству и «электорату» о превосходстве СССР в области создания военной техники, вследствие чего США и НАТО якобы вынуждены было постоянно догонять СССР и профилактировать *якобы создаваемые им угрозы*. Такие доклады обеспечивали им финансирование новых разработок, рост объёмов производства вооружений, и как следствие — социальный статус «защитников правильно цивилизованной части человечества» и успехи в делании карьеры.

При этом и политическое руководство США, и высшие военные чины прекрасно знали, что именно США, а не СССР, инициировали новые витки гонки вооружений. В частности, ядерное оружие впервые было создано и применено США *против гражданского населения Японии* с целью запугивания СССР; межконтинентальные (а не просто дальние) бомбардировщики впервые были созданы в США; высотные самолёты-разведчики (U-2, SR-71), на момент их создания способные летать над территорией потенциальных противников за пределами досягаемости их ПВО, впервые были созданы в США; в США была создана первая в мире атомная подводная лодка («Наутилус», введена в строй в

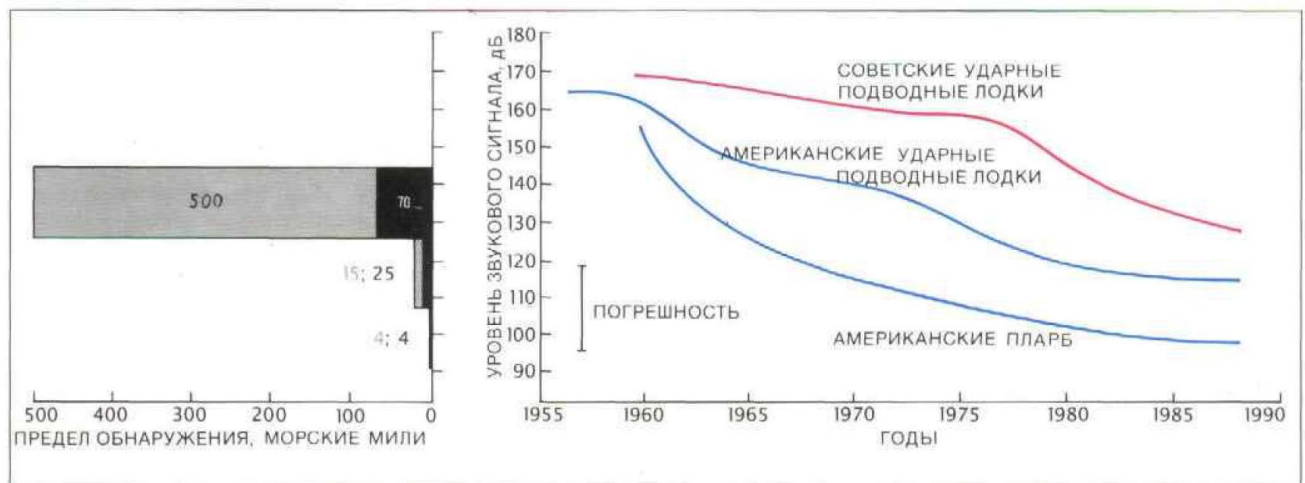
<sup>3</sup> Процесс управления качеством со стороны разработчика и производителя продукции не должен завершаться её передачей оптовому (дилеру) или конечному потребителю.

<sup>4</sup> Так в 1950-е гг. авиация НАТО превосходила авиацию СССР по высотности, вследствие чего НАТО-вские разведчики безнаказанно (а иногда и незаметно) летали над территорией СССР. Артиллерия кораблей США превосходила артиллерию кораблей СССР по скорострельности и системам целеуказания.

1954 г. на 4 года раньше, чем в СССР была введена в строй АПЛ «Ленинский комсомол»); первые атомные подводные лодки с баллистическими ракетами («убийцы городов» — АПЛ типа «Джордж Вашингтон», вооружённые ракетами «Поларис») были созданы в США; и этот список можно продолжать по настоящее время...<sup>5</sup>

**Но для США — задачи пропаганды это одно, а задачи создания вооружений — это другое, и они никогда не путали одно с другим, в отличие от СССР и постсоветской России.**

И так все жили счастливо, каждый на своём материке, до мая 1988 г., когда в журнале «В мире науки»<sup>6</sup> № 5, 1988 г. (с. 6 — 13) была опубликована статья Тома Стефанека «Неакустические методы обнаружения подводных лодок»<sup>7</sup>, в которой были приведены данные по сопоставлению шумности АПЛ ВМС США и АПЛ ВМФ СССР (см. ниже рисунок из этой публикации).



УРОВЕНЬ ШУМА, создаваемого подводной лодкой, определяет величину максимального расстояния, на котором она может быть обнаружена (слева) с помощью гидрофонов (подводных микрофонов) на глубинах свыше 1200 м (серый) и менее 300 м (черный). Как советские

(красный), так и американские (синий) подводные лодки становятся все более бесшумными, однако по этому показателю американский подводный флот все еще превосходит советский.

Из неё следовало, что советские АПЛ к концу 1980-х гг. проигрывали по акустической скрытности американским минимум 30 дБ. Практически это выражалось в том, что на скоростях хода до 6 — 8 узлов<sup>8</sup> шумность всех американских подводных лодок третьего поколения была ниже уровня шумов моря, а шумность всех отечественных подводных лодок третьего поколения была выше уровня шумов моря. Обратим внимание, что советские стратегические ракетоносцы, вооружённые баллистическими ракетами, (ПЛАРБ<sup>9</sup> — в терминах статьи Т. Стефанека) на приведённом рисунке «деликатно» не показаны (чтобы не выставлять советских адмиралов и кораблестроителей, удостоенных государственных и ленинских премий, ставших орденосцами, докторами наук, членкорами и академиками АН СССР, на позор перед понимающими суть дела читателями). Показаны только советские ударные (многоцелевые торпедные лодки). Но и при этом специалисты ВМФ и Минсудпрома СССР знали, где на графике Т. Стефанека должны были бы находиться советские стратегические ракетоносцы<sup>10</sup>. И надо полагать, что разрыв в шумности между советскими и

<sup>5</sup> Роберт Стрейндж Макнамара (1916 — 2009), бывший министром обороны США в 1961 — 1968 гг., написал об этом книгу «Путь ошибок — к катастрофе»: Опыт выживания в первом веке ядерной эры: [Пер. с англ.] / [Предисл. А. Кокошина]. — М.: Наука, 1988.

<sup>6</sup> Русскоязычная версия американского журнала «Scientific American».

<sup>7</sup> <https://t-library.net/read/5272/8/5278/image> и последующие страницы сайта до <https://t-library.net/read/5272/15/5278/image>.

<sup>8</sup> 1 узел — 1,852 км/час.

<sup>9</sup> ПЛАРБ — аббревиатура от слов «подводная лодка атомная, ракеты баллистические».

<sup>10</sup> 1969 г. АПЛ ВМС США «Лэпон» скрытно следит в Атлантике за новеньким советским стратегическим подводным ракетоносцем проекта 667А, спроектированным «Рубином» (по натовской классификации «Янки»), с межконтинентальными баллистическими ракетами на борту:



американскими стратегическими лодками с баллистическими ракетами был существенно больше 30 дБ, показанных Т. Стефанеком между ПЛАРБ США и советскими «ударными» (прежде всего — противолодочными по их основному предназначению) лодками. И как следствие такого соотношения акустической скрытности АПЛ США и АПЛ СССР в одном из американских военно-морских журналов во второй половине 1980-х гг. была опубликована статья, в которой обсуждался вопрос: *что делать с обнаруженными советскими подводными лодками в угрожаемый период, т.е. в преддверии начала запланированной руководством США войны?* Ответ давался прямой: **топить**<sup>11</sup>. Но это были не только слова на бумаге журналов, была и фактология, известная в СССР и в США и подводникам, и кораблестроителям, подтверждавшая достоверность сообщаемого Т. Стефанеком.

Кроме того, что на приведённом выше графике не показаны советские ПЛАРБ, и в самом названии статьи Т. Стефанека нашли своё выражение определённое лукавство и цинизм. Статья повествует о *неакустических методах обнаружения подводных лодок*, которые действительно могут быть реализованы. Но **акустические методы обнаружения — основные в тактике противодействия подводным лодкам противника и уничтожения их** прежде всего потому, что средства реализации акустических методов обнаружения и целеуказания могут быть размещены на борту подводных лодок и надводных кораблей, непосредственно вступающих в боевое соприкосновение с лодками противника. А все прочие — неакустические средства — в аспекте их размещения могут быть большей частью донными (на дне морей и океанов), космическими, авиационными. И кроме того, они привязаны к объектам сбора и обработки информации, локализация которых может быть как стационарной, так и мобильной. Они решают задачи большей частью стратегического и оперативно-тактического уровня, а не тактического. С их помощью можно быстро осматривать большие акватории на предмет выявления в них подводных лодок, после чего информация о выявленных подводных лодках должна быть передана противолодочным силам, которые придут в район обнаружения вражеских подводных лодок, и далее именно на основе применения большей частью акустических средств обнаружения и целеуказания будут вести их ближнее сопровождение либо займутся их уничтожением.

---

«Лэпон» справлялась с ситуацией, благодаря усовершенствованной акустике, в противном случае обнаружения избежать не удалось бы. Мэк даже рассчитал своеобразный «коэффициент преимущества» в 1,8, используя для этого сравнительный анализ дистанции обнаружения надводных кораблей. Так, если «Лэпон» обычно обнаруживала их на дистанции 18 км, то «Янки» (проект 667А «Навага»: — ВП СССР) реагировала на тот же корабль с дистанции 10 км» (Е.А. Байков, Г.Л. Зыков, «Разведывательные операции американского подводного флота», СПб, «Галей Принт», 2000 г., с. 30). (2002 г.). Как изменилось такого рода соотношение ко времени публикации статьи Т. Стефанека, — якобы «военная тайна».

«Лэпон» — это торпедная («ударная» в терминологии Т. Стефанека) АПЛ типа «Стёрджен», введённая в строй в 1967 г. Как сообщает «Википедия», в 1969 г. «Лэпон», оставаясь незамеченной, осуществляла слежение за советской АПЛ проекта 667А в течение 47 дней, пока советская лодка не завершила патрулирование и не взяла курс на свою базу. За это слежение в готовности потопить стратегический ракетоносец противника по «холодной войне» командир «Лэпон» Ч.У. Мак был награждён медалью «За выдающиеся заслуги». Но и создатели проекта 667А тоже не были обойдены наградами в своей стране.

А кроме того, все флоты имеют данные измерений шумности собственных подводных лодок и статистику обнаружения лодок других стран как своими подводными лодками, так и иными средствами.

В 1971 г., в ходе войны «Судного дня» «Лэпон», как сообщает «Википедия», действуя в восточной части Средиземного моря, обнаружила большинство советских подводных лодок, развёрнутых в этом районе.

<sup>11</sup> В этой связи вспомним, что в ходе Карибского кризиса (1962 г.) три из четырёх советских дизель-электрических подводных лодок проекта 611, развёрнутых в Атлантике, были обнаружены ВМС США и принуждены к всплытию. Этот факт обязывал руководство Министерства обороны СССР и руководство ВМФ принять меры к радикальному улучшению акустической скрытности советских подводных лодок и, прежде всего, — атомных, поскольку они в подводном положении более шумные, чем дизель-электрические, идущие под электромоторами. Но более, чем за 20 лет ничего не было сделано, что и нашло отражение в статье Т. Стефанека. И более того, как гласят ведомственные сплетни, когда разведка добыла методику акустического проектирования АПЛ типа «Джордж Вашингтон», от неё просто отмахнулись без должного изучения и осмысления: нам не надо, мы и сами всё знаем.

Так руководство ВМФ СССР породило в некоторой части правящей «элиты» США иллюзию безнаказанности в случае военного конфликта с СССР.

В этом процессе на уровне решения тактических противолодочных задач особую роль играют пассивные гидроакустические средства (шумопеленгаторы), которые слышат шумы подводных лодок и позволяют определить направление (но не дальность), с которого приходят излучаемые ими шумы. Активные гидроакустические средства (гидролокаторы) тоже используются (они могут определять не только направление, но и дальность до объекта, от которого отразились их посылы) но, применяя их, их носитель демаскирует себя, поскольку импульсы гидролокаторов могут быть услышаны пассивными гидроакустическими средствами противника на расстоянии, большем, чем эффективная дальность обнаружения подводных объектов гидролокаторами. Именно по этим причинам **первое по тактической значимости требование к подводным лодкам — превосходство над лодками реального или потенциального противника в акустической скрытности, т.е. превосходство в собственной малошумности.**

Кроме того, собственные шумы лодки ухудшают условия работы её бортовых гидроакустических средств. Но вопрос о соотношении качества бортовых гидроакустических средств<sup>12</sup> АПЛ СССР и АПЛ США мы оставим вне рассмотрения, хотя уповать на превосходство СССР в этой области тоже не приходится по причине отставания СССР: в стандартизации, в электронике, в средствах обработки информации (как аппаратных, так и программных, поскольку возможности программных средств обусловлены аппаратными средствами).

Также обратим внимание на то, что если обратиться к хронологии представленного Т. Стефанеком графика, то можно увидеть, что *при общем снижении шумности советских и американских АПЛ* — на протяжении всего этого времени США наращивали своё преимущество (примерно с 10 — 15 дБ в 1960 г. до примерно 30 дБ и более к концу 1980-х гг.). В этом нарастании разрыва выразилась «невнятная» научно-техническая политика и слабоумие руководства ВМФ СССР.

Проигрыш СССР гонки акустической скрытности атомных подводных лодок — прямое следствие военно-морской доктрины и научно-технической политики, поддерживаемых С.Г. Горшковым и его аппаратом с середины 1950-х гг. до самого краха СССР.

**Приведённое Т. Стефанеком соотношение шумности советских и американских атомных подводных лодок всех классов фактически означало, что атомные подводные лодки СССР к началу 1990-х гг. перестали быть оружием, поскольку успех их боевого применения определялся не столько техническими характеристиками кораблей и их средств освещения обстановки и целеуказания, сколько гидрологией района плавания, оказывающей влияние на распространение собственных шумов лодок и импульсов гидролокаторов, искусством их командиров и ошибками противника.**

В СССР публикация Т. Стефанека привлекла внимание КГБ, как следствие возник непубличный межведомственный скандал, но он был замят. От тех, кто настаивал на катастрофическом отставании в акустической скрытности советских лодок, постарались избавиться (демообилизовали, сократили должности и т.п.; КГБ их не защитил). И дело не в том, что никто не был наказан; дело в том, что от философии проектирования подводных лодок, которая сложилась в условиях мелководной Балтики на основе опыта ещё первой мировой войны XX века и привела к такому научно-техническому поражению СССР, в советские годы так и не отказались, возможно, потому, что официоз военно-морской и кораблестроительной науки не мог ни самостоятельно породить новую философию проектирования, ни поддержать «инициативников»<sup>13</sup>, которые могли бы её породить, но которые не входили в состав тогдашней «элиты» военно-морской и кораблестроительной науки. От них постарались избавиться или им «заткнули рты», сделав некие намёки или

---

<sup>12</sup> Шумопеленгаторов и гидролокаторов, средств обработки сигналов и их программном обеспечении.

<sup>13</sup> Аналогично тому, как С.А. Лавочкин поддержал «инициативников», начавших преобразование ставшего несостоятельным истребителя ЛаГГ-3 в весьма эффективный Ла-5.

предложения, от которых те не смогли отказаться. Так сработали внутренние мафии в высшем руководстве ВМФ СССР и в проектно-конструкторских бюро Минсудпрома СССР, которым в одиночку противостоять было невозможно даже при заинтересованности КГБ в улучшении положения дел. Потом СССР рухнул, и провал научно-технической политики главкома ВМФ СССР С.Г. Горшкова и К<sup>О</sup> остался в прошлом и был предан забвению.

Однако, в постсоветские времена С.Г. Горшкова многие, включая и официоз государственной пропаганды и исторической науки, возвеличивают как «выдающегося строителя Флота», не понимая того, что расходы на Флот при нём были колоссальные, но не было создано техническое превосходство кораблей и оружия СССР над НАТО, а по ряду показателей имел место катастрофический проигрыш и бесполезная для обороноспособности страны растрата ресурсов: 1) на строительство «недоавианосцев» проектов 1143.1 — 1143.7<sup>14</sup> и 2) на достижение превосходства над США по численности АПЛ *без обеспечения их необходимого качества.*



И кроме этого система базирования на протяжении всего времени его руководства флотом с 1956 по 1985 гг. не обеспечивала поддержания в должном техническом состоянии построенных кораблей (аварии с реакторами на АПЛ К-27, на одной из лодок проекта 705<sup>15</sup>,

<sup>14</sup> Первые четыре корабля были вооружены «недосамолётами» Як-38 с вертикальным взлётом и посадкой с радиусом боевого применения менее 200 км и полезной нагрузкой в 1 т, в состав которой были зачтены: лётчик и бортовая РЛС. обстоятельно тема «недоавианосцев» рассмотрена в разделе 5 (том 1).

<sup>15</sup> Рекорд скорости под водой принадлежит советской подводной лодке проекта 661 «Анчар», построенной в единственном экземпляре: в 1969 г. она развила скорость 44,7 узла, при этом шумность в центральном посту достигала 100 дБ (соответствует крику человека, шуму на рок-концерте: такой шум признан опасным для здоровья). Впоследствии была достигнута скорость 44,85 узла, но она не стала официальным рекордом.

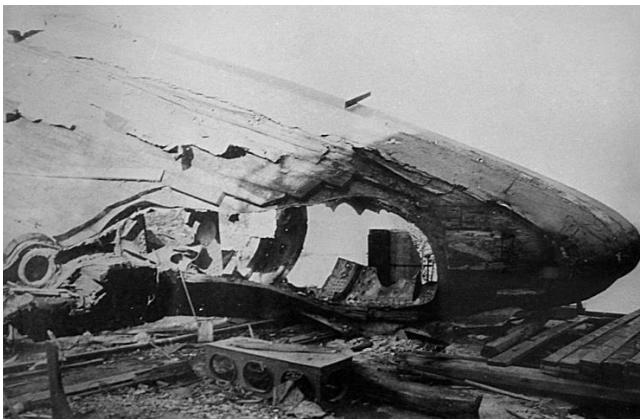
Из серийных лодок — рекордсмен АПЛ проекта 705: максимальная скорость хода — 41 узел. Одна из серийных лодок этого проекта на испытаниях достигла 42 узлов. Благодаря реактору с жидкометаллическим теплоносителем она могла ускориться до полного хода за время порядка 1 минуты и совершить разворот на 180° за 42 секунды. Но за эти скоростные и манёвренные качества проекта 705 пришлось заплатить сложностью её технического обслуживания и *низкой надёжностью (по мнению ряда специалистов-практиков ВМФ).*

На АПЛ К-64 этого проекта произошла авария с реактором. Она была вызвана тем, что лодка была отправлена в море в приказном порядке в неисправном состоянии (требовалась замена окислившегося жидкометаллического теплоносителя): т.е. причина аварии, в результате которой пострадали люди, а корабль вышел из строя и не был

→→→

гибель АПЛ «Комсомолец»<sup>16</sup> — отчасти обусловлены жизненно несостоятельными техническими заданиями на проектирование, отчасти — неудовлетворительным техническим состоянием этих кораблей на момент выхода в море<sup>17</sup>). Кроме того, есть основания полагать, что статья Т. Стефанека стала одним из элементов кампании шантажа руководства СССР во главе с М.С. Горбачёвым со стороны руководства США и транснациональных политических мафий перед сдачей СССР и его достижений заправилам буржуазно-либерального коллективного Запада.

О том, как работала военно-морская и кораблестроительная наука во времена «горшковщины», можно судить по одной единственной открытой публикации, к которой приложили руки руководители военно-морской науки и проектно-конструкторских школ СССР тех лет, не обращаясь к засекреченным флотским архивам. Это книга **«Крейсер «Аврора» памятник истории отечественного кораблестроения»** (Лениздат, 1987 г.). Она повествует о создании этого корабля и его истории. Издана она по итогам реставрации вконец проржавевшего за почти 90 лет пребывания на плаву крейсера к 70-летию Великой октябрьской социалистической революции.



Пояснение специально для тех, кто скорбит по поводу утраты оригинальной подводной части крейсера в ходе реставрации 1984 — 1987 гг.

На фото слева останки оригинальной кормовой оконечности «Авроры». Ахтерштевень с рулём, и рулевые механизмы изъяты. Средний винт (один из трёх) и гребной вал отсутствуют. Лохмотья медной обшивки или заменившей её в последующем жести свисают. Под лохмотьями видны доски деревянной рубашки, покрывавшей корпус.

восстановлен, — самодурство вышестоящего командования либо его трусость перед лицом ещё более высокого командования, которому побоялись доложить о технической неготовности корабля к походу.

Для кораблей проекта 705 также была характерна высокая шумность.

Вкратце об истории создания АПЛ в США и в СССР см. интернет-публикации: «Мнение: Почему атомные подлодки проекта 705 оказались не нужны флоту» (<https://flot.com/2016/220920/>); «Альфа» советского кораблестроения (<https://dzen.ru/a/YuPUzb21JUIY9a1Y>). Реально же под запредельные для своего времени скоростные и манёвренные качества АПЛ проекта 705 просто не было тактических, оперативно-тактических и стратегических задач. Те задачи, которые были актуальны и продолжают быть актуальными доныне, могут решаться гораздо более простыми по конструкции и оснащению и более дешёвыми в постройке и в эксплуатации лодками, хотя как полигон для опробования научно-технических идей лодки проектов 661 и 705 могли бы быть полезными при адекватном осмыслении полученных на них результатов.

Создание АПЛ проекта 705 именно как экспериментального новаторского корабля было оправдано. Но серийное строительство лодок по этому проекту — одно из выражений неспособности высшего руководства ВМФ СССР выработать жизненно состоятельную стратегию и тактику использования подводных лодок и выработать свод требований к кораблям, которые бы отвечали этим стратегии и тактике. Определения «самая большая лодка», «самая быстрая лодка» — вовсе не означают, что они самые лучшие лодки своей эпохи.

Создание АПЛ проектов 661 и 705 показательны в аспекте жизненной несостоятельности воззрений С.Г. Горшкова и его команды на задачи, которые должны решать подводные лодки.

<sup>16</sup> См. «Гибель АПЛ «Комсомолец»: о чем пишет Е.А. Никитин в своей книге «Холодные глубины?» (<https://dzen.ru/a/ZMV-xHW9lgGioSeW>); Д.А. Романов. «Трагедия АПЛ «Комсомолец» (одна из интернет-публикаций: [https://royallib.com/read/romanov\\_dmitriy/tragediya\\_podvodnoy\\_lodki\\_komsomolets.html#0](https://royallib.com/read/romanov_dmitriy/tragediya_podvodnoy_lodki_komsomolets.html#0)). «Реквием по «Комсомольцу»: часть 1 <https://dzen.ru/a/YThgP04EW0uCyjx6>; часть 2: <https://dzen.ru/a/YT7-j94JYztzrpYm>. См. также сноску 50 в главе 4 (том 1).

<sup>17</sup> В частности, на «Комсомольце» в течение года не могли заменить неисправный датчик кислорода в седьмом отсеке, откуда начала развиваться катастрофа. Лодка вышла на боевую службу с неисправным датчиком кислорода в седьмом отсеке, где были размещены гидравлические рулевые приводы и главный распределительный щит. Перенасыщенность кислородом атмосферы седьмого отсека могла сыграть роковую роль даже при штатной работе размещённого в нём оборудования.

Если бы удалось посмотреть, как эта часть корпуса выглядит изнутри, то перед глазами предстал бы «дуршлаг», поскольку вся наружная обшивка крейсера была покрыта отверстиями, через которые были пропущены болты, крепившие тиковую рубашку. Этот проржавевший «дуршлаг» мог затонуть посреди Ленинграда в любой момент, в том числе и тогда, когда на нём были одиночные посетители и групповые экскурсии.

---

Главным военно-морским учёным в период «горшковщины» 1970-х — начала 1980-х гг. был вице-адмирал Виктор Николаевич Буров (1914 — 2005), руководивший в 1969 — 1983 гг. (как сообщает «Википедия») Первым центральным научно-исследовательским институтом Министерства обороны СССР. После ухода в запас, он возглавил научное руководство реставрационными работами на крейсере «Аврора» и написал об этом книгу совместно с В.Е. Юхниним, начальником Северного Проектно-конструкторского бюро Минсудпрома СССР, которое разработало всю проектно-конструкторскую и технологическую документацию для реставрации корабля. Академик АН СССР Н.С. Соломенко (1923 — 1995) любезно согласился стать научным редактором книги своего бывшего начальника (В.Н. Бузова), а членкор АН СССР (тогда еще членкор) И.Д. Спасский (1926 — 2024, тогда руководитель Проектно-конструкторского бюро «Рубин») согласился стать рецензентом книги своих коллег.

При реставрации «Авроры» в 1984 — 1987 гг. речь шла только о восстановлении внешнего вида крейсера по состоянию на 1917 г. После реставрации есть два бросающихся в глаза момента: во-первых, форма броневых щитов на орудиях не такая, какая была в 1917 году (это щиты, принятые для орудий, размещавшихся на береговых батареях); во-вторых, крейсер изначально имел медную обшивку поверх тиковой деревянной рубашки, покрывавшей подводную часть корпуса<sup>18</sup>. О щитах, видимо, забыли. А медную обшивку не восстанавливали из-за её непрактичности, хотя имитировать её можно было довольно просто: необходимо было сделать новую подводную часть крейсера шире на толщину тиковой рубашки в районе ватерлинии и покрасить соответствующим образом. Была бы охота делать хорошо дело, а не получать ордена и премии по случаю юбилеев за мнимые достижения. Теперь обратимся к самой книге.

На стр. 11 помещён рисунок деревянного парусно-парового фрегата. Из надписи к рисунку узнаем, что здесь должна быть фотография броненосного крейсера «Александр Невский», точно такого же, как и броненосный крейсер «Генерал-Адмирал», фотография которого находится на стр. 10.

На стр. 12 вместо фотографии крейсера «Рюрик», героически погибшего в русско-японскую войну, о котором речь идёт в тексте анализируемой книги и о пороках которого уже говорилось ранее в главе 6 (том 2), помещена фотография другого «Рюрика» — «Рюрика» 2-го — флагмана Балтийского флота в первую мировую войну, названного в память подвига экипажа первого «Рюрика».

На стр. 89 в описании Цусимского сражения речь идёт о бронепалубном крейсере-яхте «Светлана»: в Российской империи было две таких «чуда»-яхты для высоких особ — «Светлана» и «Алмаз». О «Светлане» сообщается: *«На нем было пробито и заполнено водой носовое отделение, отчего корабль получил крен на нос»*. Стилистика этой фразы изумительна, особенно «крен на нос» вместо *дифферент*. «Крен на нос» для моряка или кораблестроителя должен резать ухо как для летчика «тангаж на крыло» или утверждение о том, что в геометрии углы измеряются в градусах по шкале Цельсия. Т.е. снова возникает вопрос о том, что привлечённые к написанию этой книги «литературные негры» были весьма некомпетентны в

---

<sup>18</sup> Медь не обрастает в морской воде водорослями и ракушками. Обрастание подводной части существенно снижает ходовые качества судов и кораблей. В конце XIX — начале XX веков на некоторых боевых кораблях для предотвращения обрастания устанавливалась медная обшивка. Она крепилась к деревянной рубашке, покрывавшей стальной корпус. Деревянная рубашка служила изолятором и препятствовала электрохимической коррозии в паре «стальной корпус — медная обшивка». Это усложняло конструкцию подводной части корпуса кораблей и требовало более аккуратной эксплуатации, дабы не содрать листы медной обшивки (это вызывало падение скорости) и не повредить деревянную рубашку (коррозия корпуса). По этой причине от медной обшивки в XX веке отказались, а с обрастанием стали бороться применением специальных красок.



теме. Это наводит на мысль, что авторско-редакторский коллектив «наградоискателей» свою книгу даже не читал.

На стр. 92 — 93 приведены фотографии районов, поврежденных японскими снарядами на крейсере «Аврора» в ходе Цусимского сражения. Фотография «г» помещена «верх ногами» — ну ладно, ошиблись при наборе, с кем не бывает... Но дело в том, что на фотографии «з» показано то же самое место, но снятое несколько более крупно. То есть хватило бы и одной фотографии.

Теперь о существовании. В предисловии академик Н.С. Соломенко пишет:

«Несмотря на бездарность и косность высших эшелонов власти, новаторские находки русских кораблестроителей пробивали себе дорогу благодаря таланту и мастерству ученых и рабочего класса России. Крейсер “Аврора” сосредоточил в себе весь накопленный опыт проектирования и строительства военных кораблей эпохи парового броненосного флота. В России она ознаменовалась рядом крупных успехов, и прежде всего созданием принципиально нового класса боевых кораблей — крейсеров океанского плавания».

Что это было на самом деле, см. главу 6 (том 2) настоящей работы, не говоря уж о том, что англичане и французы свои колонии оберегали вовсе не размещая пушки на плотках. Кроме того, эти строки противоречат дальнейшему содержанию книги.

Крейсер «Аврора» как инженерное сооружение был ниже среднего уровня для своего времени. Он принадлежал к тупиковому классу крейсеров, умершему по итогам русско-японской войны вследствие своей боевой несостоятельности: они имели излишне сильное вооружение для уничтожения небронированных торговых судов и наряду с этим множество ничемных малокалиберных пушек, не обладали собственной достаточной броневой защитой, позволявшей эффективно поддерживать в бою свои линейные силы (см. гл. 6). Кроме того, «Аврора» была безнадёжным тихоходом даже ко времени вступления в строй. В книге Л.Л. Поленова (сын командира «Авроры» Л.А. Поленова в 1922 — 1928 гг.) «Крейсер «Аврора» документально показано, что корабль на испытаниях не смог развить проектную скорость хода. Причина этого в том, что в Российской империи ещё не было своего опытового бассейна, в котором можно было бы вырабатывать наилучшую форму корпуса для всех проектов кораблей<sup>19</sup>. Но и скорость полного хода была задана в техзадании на проектирование неоправданно низкой для того времени. А о качестве постройки «Авроры» говорит то, что наружные швы обшивки борта в надводной части и палубы дали течь при залипании штормовой волной на первом же переходе «Авроры» в Англию. Т.е. Л.Л. Поленов, как историк крейсера «Авроры», более компетентен, чем В.Н. Буров и К<sup>0</sup> и в отличие от них добросовестен.

Однако судьба распорядилась так, что этот технически неудачный корабль стал символом Великой октябрьской социалистической революции. И потому в СССР в отношении «Авроры» действовало негласное положение: *хотя на солнце есть пятна, но символ Революции должен быть безупречным*. Это и объясняет причины недостоверной оценки крейсера в упомянутой книге её авторами и редактором.

Далее в упомянутой книге речь идёт о строительстве крейсера «Аврора». Из неё узнаём.

Орудия главного калибра (152 мм) по чертежам французской фирмы системы Канэ (стр. 23).

В качестве дальномеров первоначально были установлены угломеры системы Люжолья, усовершенствованные лейтенантом Мякишевым (стр. 30). Угломер определял расстояние до цели по её высоте. Японцы перед Цусимой укоротили мачты, в частности, на флагманском корабле «Миказа», а оптические дальномеры системы Бара и Струда на кораблях второй тихоокеанской эскадры были установлены по одному на корабль 1 и 2 рангов. Пользоваться ими толком не научились. Это отчасти объясняет низкую точность стрельбы второй тихоокеанской эскадры в Цусимском сражении.

---

<sup>19</sup> Зато деньги были на «балы, лакеев, красавиц, вальсы Шуберта, хруст французской булки и нездоровые излишества...»

Хотя торпеда — русское изобретение, на русском флоте на вооружение были приняты торпеды Уайтхеда (стр. 41).

Броневые плиты для внутренней броневой палубы (единственная броневая защита корпуса и всего оборудования, находящегося под нею) были заказаны во Франции, правда по русской технологии; то есть в отношении производства брони в Российской империи государственной тайны не было (стр. 43). Точно также и «колпачок Макарова», сделавший бронебойные снаряды на порядок эффективнее, не стал монопольным секретом Российской империи.

Перед уходом «Авроры» на Тихий океан в составе второй тихоокеанской эскадры на ней была установлена, дополнительно к слабой русской радиостанции, радиостанция германской фирмы «Телефункен».

На корабле была применена английская система крепления деревянной рубашки, на которую крепились медная обшивка, на подводной части корпуса — худшая, чем русская (стр. 52).

Котлы были изготовлены по лицензии французской фирмы Бельвиля (стр. 57).

Коленчатые валы паровых машин и трубы паропроводов с арматурой были изготовлены во Франции (стр. 69).

Крейсер строился на Франко-Русском заводе<sup>20</sup>, и многое оборудование, даже заказанное в России, было произведено на заводах со смешанным или иностранным капиталом.

Т.е. в «Авроре» своего российского было только жизненно несостоятельное техзадание на проектирование, сам проект корабля, не способного развить заданную в техзадании скорость хода, и низкое качество изготовления.

И на основе всего этого делается вывод:

«Конструктивные особенности крейсера “Аврора” убедительно показывают, что в решении технических задач создания парового броненосного флота кораблестроители России занимали передовые позиции» (стр. 77).

Но тогда вопрос: почему произошёл разгром при Цусиме? — на который авторы книги дать ответ не желали.

Далее следует перечисление успехов отечественной науки и техники тех лет. Итог успехов:

«Кораблестроительная промышленность России **была способна решать** (выделено жирным при цитировании нами: — ВП СССР: «была способна решать» и «успешно решала» — это разные вещи) самые сложные научно-технические задачи. Однако руководство российского флота нередко отдавало предпочтение заграничному опыту, отвергая при этом предложения русских ученых и изобретателей. Под предлогом ускорения внедрения того или иного вида оружия или техники морское ведомство отказывалось от собственных научно-экспериментальных работ, затрачивая крупные средства на приобретение иностранных проектов» (стр. 79).

После прочтения книги *«Крейсер «Аврора» памятник истории отечественного кораблестроения»* можно сделать выводы:

- поставленную задачу — восстановление внешнего вида «Авроры» по состоянию на 1917 г. — авторы не решились, хотя для этого требовалось одно — доброСОВЕСТНОСТЬ;
- характеризуя крейсер «Аврора», как техническое сооружение, они привели кое-какие факты из истории кораблестроения и военного дела, умолчав о других по неведению либо же преднамеренно, так как они не вписывались в их концепцию, и «сделали» на основе этого заранее известные им выводы, что «всё на уровне, но имели место отдельные недостатки над устранением которых работали лучшие люди».

В этой истории реставрации и отчёта о ней, однако, есть глубокая связь с засекреченной в те времена сферой военного кораблестроения. Точно так же, как в этой «справке» о крейсере «Аврора», при решении острых вопросов современности факты брались только те, которые случайно стали известны исполнителям в силу особенностей системы режима секретности, а потом из этой совокупности фактов целенаправленно вполне осознанно исключались те факты, которые могут опрокинуть уже проводимую или предполагаемую научно-техническую

---

<sup>20</sup> Ныне «Адмиралтейские верфи», расположенные на левом берегу Невы ниже моста лейтенанта Шмидта (Николаевского).



политику, которая уже кормит разные околофлотские мафии. Пример тому исключение в 1988 г. из одной научно-исследовательской работы трёх страничек текста, на которых с самых общих позиций физики было показано, что пути снижения шумности лодочных двигателей, приводящие к падению механического КПД системы «корпус — двигатель», бесперспективны: снижение механического КПД, т.е. способности системы «корпус — двигатель» переработать энергию в движение подводной лодки, соответствует увеличению доли энергии, переходящей в акустическое излучение системы «корпус — двигатель», т.е. шумность лодки в этом случае растёт.



Соответственно с точки зрения обеспечения акустической скрытности лучший двигатель подводной лодки — один гребной винт (а не два или три) как можно большего диаметра, как можно меньшей частоты вращения, с нечётным количеством лопастей, концы которых смещены относительно примыкающих к ступице сечений в направлении, противоположном направлению вращения гребного винта. См. фото слева одна из АПЛ США с баллистическими ракетами в доке.

Прямое указание на этот факт поставило бы вышестоящее руководство ВМФ перед вопросом об отказе от проводившейся научно-технической политики (два высокооборотных винта на многих лодках, несбыточные надежды на альтернативу в виде водомёта и прочее). Исключение мелким начальством в угоду вышестоящему начальству этих трёх страниц сняло с высокого начальства необходимость ответственно выработать и принять решение о необходимой научно-технической политике. В оставшейся после такого рода сортировки совокупности фактов могут быть как ложные, так и достоверные факты.

При этом в силу того, что *«не боящиеся чинов оными награждены не будут; боящемуся же всё дастся, и даже с мечами, хотя бы он и не бывал в сраженьях против неприятеля»* (© М.Е. Салтыков-Щедрин), наука в условиях «горшковщины» не формировала научно-техническую политику, а наукообразно и демагогически декларативно обосновывала уже сложившуюся позицию вышестоящего начальства по всем вопросам, манипулируя просеянным набором фактов, подтверждая достоверность всего того, что через военноморскую печать внедряли в умы этого же начальства их коллеги из военно-морской науки государств Запада.

И апофеоз всего фраза «Мы не можем хлестать Спасского по щекам потому, что Михал-Михалыч хочет стать академиком». Эта фразе нуждается в пояснениях:

- Её произнёс начальник одного из отделов упоминавшегося ранее Первого ЦНИИ Министерства обороны СССР, капитан 1 ранга, доктор технических наук, профессор, действительно высокий профессионал в своей области, участник Великой Отечественной войны, курсантом защищавший Сталинград.
- «Михал-Михалыч» — вице-адмирал М.М. Будаев (1926 — 1996), сменивший упоминавшегося ранее В.Н. Букова на посту начальника ЦНИИ военного кораблестроения ([https://ru.ruwiki.ru/wiki/Научно-исследовательский\\_институт\\_кораблестроения\\_и\\_вооружения\\_ВМФ](https://ru.ruwiki.ru/wiki/Научно-исследовательский_институт_кораблестроения_и_вооружения_ВМФ)), ни член-корром, ни академиком он так и не стал.
- Фраза была произнесена при обсуждении ответа ВМФ на предложенный проектно-конструкторским бюро «Рубин» (им тогда руководил академик И.Д. Спасский), способ снижения шумности существовавших советских атомных подводных лодок в ходовых режимах патрулирования. Предложение противоречило законам физики и не обеспечивалось техническим уровнем оборудования существовавших на то время советских подводных лодок, поэтому флотская наука была поставлена перед необходимостью отвергнуть это предложение, но так, чтобы не обидеть И.Д. Спасского, подписавшего сопроводительное письмо и таким образом одобрявшего вздор, написанный сотрудником «Рубина».

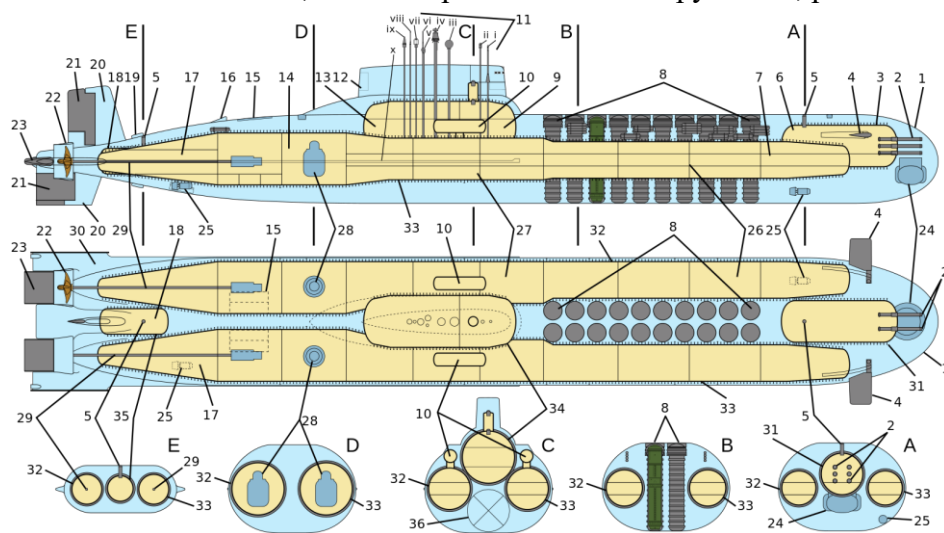
Это одно из многочисленных проявлений «горшковщины».

**«Горшковщина», погубившая Флот СССР, — это социальное явление. Она пагубна и потому от неё необходимо очистить не только Флот, но и все сферы жизни нашего общества. Иначе развитие страны невозможно, а неприятности разного рода вплоть до государственно-катастрофических будут неизбежны.**

Но если шумность винтов, турбозубчатых агрегатов, вопросы виброизоляции корабельного оборудования от корпуса лодки обсуждались и прорабатывались, то был один (и возможно, есть донныне) один демаскирующий лодки фактор, который никогда не обсуждался. Дело в том, что каждый смыв испражнений в гальюнах отечественных лодок разных проектов той эпохи сопровождается гидроударом. Физика этого явления проста. Вода течёт в трубе с некоторой скоростью и обладает массой, вследствие чего потоку воды в трубе свойственна некоторая кинетическая энергия и количество движения. Когда заслонка в трубе останавливает течение воды, то эта кинетическая энергия и количество движения реализуются в форме ударного воздействия на заслонку и трубопровод. При этом та энергия, которая реализуется в механических микродеформациях трубопровода и заслонки, порождает звуковую волну, которая распространяется как через воздушную среду, так и через конструкции трубопровода и его связи с корпусом лодки. Звук этого смыва — самый громкий звук из числа внутрилочных шумов. Даже в энергетических отсеках тише, чем в гальюнах при смыве испражнений.

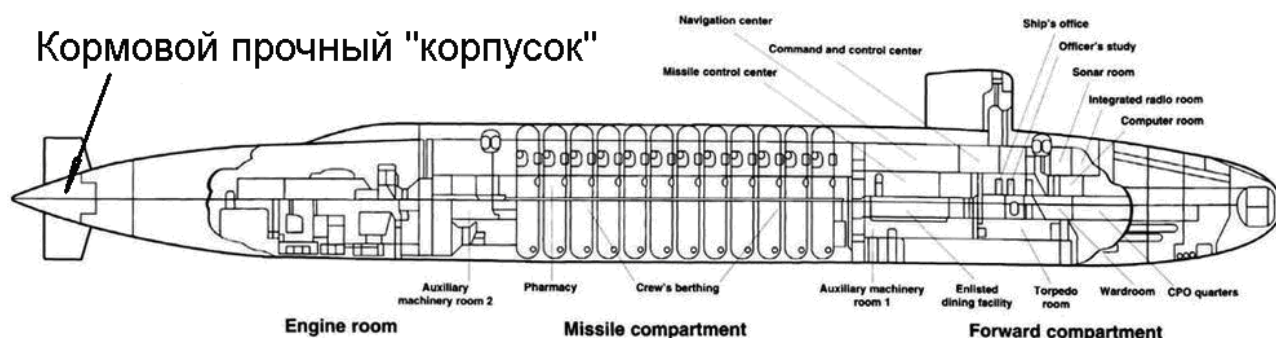
Как следствие возникает вопрос о воздействии конструкции гальюнов на акустическую скрытность лодки. Если на лодке экипаж 50 — 160 человек, то все ходят в гальюны по нескольку раз в сутки. А перед сменой вахт и после смены вахт должны быть пики посещаемости гальюнов. И каждый смыв, сопровождаемый гидроударом, — это очень заметный всплеск шумности на фоне обычных ходовых шумов лодки. Т.е. лодки через систему смыва испражнений в гальюнах систематически на протяжении суток подают противнику сигнал «я здесь! не потеряйте меня». Вопрос о шумности продувки фановой цистерны, в которую происходит слив испражнений из гальюна и их накопление, — тоже вопрос, относящийся к теме обеспечения акустической скрытности.

Однако, как показал опрос подводников, не все свидетельствуют о гидроударах в системах смыва испражнений в гальюнах: либо это свойственно не всем лодкам, либо на привычные повседневно бытовые обстоятельства люди не обращают внимания. Однако среди подводников есть и те, кто подтвердил наличие гидроударов в системах смыва испражнений гальюнов, и это касается лодок разных проектов. Т.е. это вопрос тоже актуален и нельзя пускать его на «самотёк», но этой темой во времена «горшковщины» никто не занимался: все руководители больше были заняты деланием карьеры, а не вниканием в суть «отдельных недостатков», которые могли бы «опечалить» более высокое начальство, поэтому умалчивали не только о гальюнах, но и о пороках систем вооружений, ради которых создавались корабли.



В постсоветские времена «Акулой» (Пр. 941, её внешний вид и «начинка» лёгкого корпуса, задающего форму корабля, представлены на рисунке слева — по статье в «Википедии»: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Подводные\\_лодки\\_проекта\\_941\\_«Акула»](https://ru.wikipedia.org/wiki/Подводные_лодки_проекта_941_«Акула»)) стали гордиться как самой большой подводной лодкой в

мире<sup>21</sup>, напрочь забыв о её шумности; и ещё позднее многие стали сожалеть о том, что эти лодки вывели из эксплуатации и разделали на металл. А США на протяжении всего прошедшего времени по-прежнему довольствуются весьма компактными 18-ю АПЛ типа «Огайо» (схема устройства — продольный разрез на рисунке ниже<sup>22</sup>).



Как можно понять из этой схемы, в корме «Огайо» имеется небольшой прочный «корпусок», изолированный от основного прочного корпуса (связанный с ним только конструкциями лёгкого корпуса), который несёт гребной винт и рули вместе с рулевыми приводами. На приведённой выше схеме он показан как самый кормовой отсек лодки, расположенный вне её основного прочного корпуса. Многоцелевая АПЛ «Лос-Анжелес» имеет такое же устройство кормовой оконечности, что является одним из конструктивных отличий американских АПЛ третьего поколения от советских АПЛ. *Это конструктивное различие не комментируется специалистами на протяжении полувека*<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> Как сообщает «Википедия», её надводное водоизмещение — 23 200 т (порядка водоизмещение дредноутов типа «Петропавловск»); подводное водоизмещение — 48 000 т (порядка водоизмещения линейных кораблей времён второй мировой войны); длина наибольшая — 172,8 м; ширина — 23 м; осадка по конструктивную ватерлинию — 11,2 м (главные размерения на уровне дредноутов времён первой мировой войны); ракетное вооружение — 20 баллистических ракет.

Для сопоставления. АПЛ США «Огайо» имеет надводное водоизмещение — 16 746 т; подводное водоизмещение — 17 750 т; длина наибольшая 170,7 м; ширина — 12,8 м; средняя осадка — 11,1 м; ракетное вооружение — 24 баллистических ракеты «Трайидент» либо 154 крылатых ракеты «Томагавк» (ими вооружены 4 из 18 лодок этого типа).

Такое различие в размерах обусловлено массогабаритными характеристиками баллистических ракет, под которые проектировались обе лодки. В СССР была создана ракет «Р-39, которая летела на 850 километров дальше (8 250 км против 7 400 км) и несла на тонну больше боевой нагрузки (2 550 кг против 1 500 кг), чем заокеанский конкурент. Однако за высокие характеристики пришлось расплачиваться почти втрое большей массой (90 т против 32,3 т) и в полтора раза большей длиной (16 м у Р-39 и 11,5 метра у «Трайидент I»). Такая разница в габаритах и массе <ракет> при непропорционально меньшей разнице в характеристиках обуславливалась тем, что промышленность <СССР> не могла обеспечить ракетчиков таким же эффективным топливом, как у американцев. Поэтому пришлось пойти по экстенсивному пути и заложить в конструкцию большой объем топлива, которое требовало больше места. Отсюда и рост габаритов ракеты» (Зачем в СССР создали серию самых больших в мире подводных лодок и что с ними сейчас? Пять интересных фактов об АПЛ проекта 941 «Акула»: <https://dzen.ru/a/ZR7lyZCwPUXxZ31r>). Кроме того, ракеты «Огайо» имели каждая по 12 боеголовок, а ракеты «Акулы» имели каждая по десять боеголовок.

<sup>22</sup> Также обратим внимание на тот факт, что материалов по устройству (конструкции) АПЛ ВМС США в интернете практически нет, а по устройству (конструкции) АПЛ ВМФ СССР и постсоветской России довольно много, и они более детальные, что видно даже из сопоставления приведённых выше двух схем, показывающих устройство АПЛ Пр. 941 и АПЛ «Огайо». Это следствие того, что США лучше хранят свои секреты, нежели постсоветская Россия, как в прямой форме, так и *опосредованно — в виде лишения потенциальных аналитиков детальной информации для размышления и выводов.*

<sup>23</sup> Однако, гидроакустика (наука об излучении и распространении звука в воде) даёт основания полагать, что такое конструктивное решение направлено на радикальное снижение шумности АПЛ, конечно, если понимать, что:

- излучателем шумов является вся поверхность лодки, контактирующая с водой, а не только гребной винт и тем более не механизмы, находящиеся внутри прочного корпуса, и с водой непосредственно не контактирующие, а также — вода, обтекающая лодку и вода, протекающая сквозь проницаемые объёмы её лёгкого корпуса;
- при определённых характеристиках источника дипольного излучения, оно может самоподавляться, т.е. «обнуляться». *Дипольное излучение — основной поток энергии, излучаемой подводной лодкой (как корпусом, так и гребным винтом) в подводном положении в акустическом диапазоне; оно возникает за счёт пульсаций формы погруженного в воду тела при неизменности его объёма.*



Кроме того, для оценки качества лодок обоих государств необходимо сопоставить эксплуатационные потери АПЛ США и СССР. Также обратим внимание на то, что они имели место в мирное время, т.е. они обусловлены качеством кораблей и *качеством организации их эксплуатации, включающим в себя техническое обслуживание, подготовку и дисциплинированность личного состава*. Поэтому соотношение потерь само по себе — объективный показатель, хотя и в отношении него можно разводить демагогию.

За всё время существования атомных подводных лодок США потеряли только две АПЛ — головную в серии из 14 атомных ПЛ «Трешер» (погибла в 1963 г. из-за производственных дефектов, вместе с нею погибли 129 человек) и серийную — «Скорпион» (типа «Скипджек», она погибла в Атлантическом океане, причины гибели точно установить не удалось, хотя предполагается, что имела место неисправность её собственного оружия<sup>24</sup>; вместе с нею погибли 99 человек). Обе лодки первого поколения.

Из числа советских атомных подводных лодок погибли:

- К-8 (АПЛ проекта 627А) погибла в 1970 г. из-за пожара, причины которого не были установлены — возгорания возникли практически одновременно в третьем отсеке в рубке гидроакустиков (предположительно произошло короткое замыкание) и в седьмом отсеке загорелись патроны регенерации кислорода (возможно, что тоже из-за короткого замыкания); вместе с лодкой погибли 52 человека из 104, находившихся на борту (команда «покинуть корабль» не была подана, когда все возможности к спасению корабля были исчерпаны);
- ракетный крейсер стратегического назначения К-219 с 15 баллистическими ракетами<sup>25</sup> (АПЛ проекта 667А), погибла в 1986 г. из-за аварии в ракетной шахте; вместе с нею погибли 4 человека из 119, находившихся на борту;
- К-278 («Комсомолец», АПЛ проекта 685), в 1989 г. погибла из-за пожара, вместе с лодкой погибло 42 человека из 69, находившихся на борту (команда «покинуть корабль» не была подана своевременно, когда все возможности к спасению корабля были исчерпаны, кроме того экипаж по не выясненным причинам не сумел воспользоваться ни всплывающей спасательной камерой, ни спасательными плотами (то ли устройства сброса плотов на воду были неисправны, то ли экипаж не знал, как ими пользоваться).
- Кроме того, из-за аварий с реакторами были выведены из эксплуатации:
  - экспериментальная лодка К-27 проекта 645ЖМТ (проект был создан на основе проекта 627, но с реактором на жидкометаллическом теплоносителе, авария произошла в 1968 г.); погибло 9 человек из 96 находившихся на борту, лучевую болезнь всех членов экипажа засекретили. Как можно узнать из «Википедии», перед роковым выходом в

---

Если самоподавление дипольного излучения подводной лодки организовать конструктивно, то её шумность снизится радикально. **Конструкция кормовой оконечности АПЛ «Огайо» и «Лос-Анжелес» позволяет предположить, что ещё в 1970-е гг. США смогли в проектах этих АПЛ обеспечить самоподавление дипольного излучения гребных винтов и тем самым обеспечить радикальное снижение шумности своих подводных лодок.**

Но вне зависимости от того, смогли в США обеспечить самоподавление дипольного излучения гребных винтов на АПЛ третьего и последующих поколений либо нет, СССР в своей философии проектирования АПЛ этим вопросом пренебрёг. Постсоветская Россия вряд ли сможет решить эту задачу, поскольку после В.М. Пашина на руководство ЦНИИ им. акад. А.Н. Крылова назначаются узкие специалисты, не имеющие ничего общего ни с морским делом в целом, ни с кораблестроением в целом, вследствие чего они в принципе не готовы к тому, чтобы руководить выработкой и проведением в жизнь научно-технической политики в области гражданского и военного кораблестроения.

<sup>24</sup> Но наряду с этим есть версия, что «Скорпион» был потоплен торпедами советской подводной лодкой в качестве мести за гибель К-129, поскольку в СССР считали, что К-129 была потоплена ВМС США (В США вышла книга, раскрывающая тайну гибели К-129 и АПЛ «Скорпион»): <https://ria.ru/20070628/67964621.html>. К-129 — дизель-электрическая ПЛ с тремя баллистическими ядерными ракетами проекта 629. Она затонула в марте 1968 г. в Тихом океане на глубине около 5 600 м. США предприняли попытку её подъёма, в ходе которой согласно их официальной версии она переломилась и самые интересные для США её компоненты ушли на дно. Тела подводников, оставшиеся в поднятой части лодки, были захоронены американцами в море с воинскими почестями.

<sup>25</sup> Количество ракет на ней на момент гибели было 15, а не 16 потому, что одна из её ракетных шахт была выведена из строя более ранней аварией и не была восстановлена.

море командир её БЧ-5<sup>26</sup> А.А. Иванов записал в вахтенном журнале: «БЧ-5 к выходу в море не готова», но его мнение было проигнорировано<sup>27</sup>. Т.е. непосредственной причиной аварии, приведшей к выведению лодки из эксплуатации, стали технически безграмотные действия вышестоящих командиров-строевиков, которые выпихнули в море неисправную лодку, а также — беспринципность командира корабля и действия личного состава БЧ-5 по управлению неисправным реактором.<sup>28</sup>

- и одна лодка проекта 705 (К-64, реактор тоже на жидкометаллическом теплоносителе), которую технически безграмотные командиры-строевики выпихнули в море в неисправном состоянии.

Т.е. двух последних аварий можно было избежать при ином отношении командиров-строевиков к освоению ими технической грамотности.

Итого в СССР в ходе эксплуатации были утрачены 5 лодок.

Сверх этого списка имела место потеря ещё одной атомной лодки. Подводная лодка К-429 (проекта 670А, на борту 10 противокорабельных крылатых ракет с подводным стартом) в 1983 г. затонула в бухте Саранной в 50 км от выхода из Авачинской губы (на Камчатке) на глубине 38 м, погибли 16 человек из 104, находившихся на борту. Лодка была поднята, но повторно затонула в ходе ремонта, после чего была выведена из эксплуатации и разделана на металл<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> БЧ-5 (боевая часть 5) — это организационное подразделение экипажа корабля, в ведении которого находятся технические средства главной энергетической установки (ГЭУ), электроэнергетической системы, вспомогательных механизмов, а также средств борьбы за живучесть корабля.

<sup>27</sup> Черкашин Н.А. Чрезвычайные происшествия на советском флоте. М.: Вече, 2010. С. 61.

<sup>28</sup> Как сообщает «Википедия», «...все эксперты соглашались с тем, что именно приказы командира «вытянуть» мощность реактора привели к аварии, но при этом ряд экспертов говорит о Леонове как об опытном подводнике, который действовал решительно, жёстко, на пределе возможностей экипажа и техники. Это, по мнению В.Н. Милованова и В.Н. Мазуренко, было сильной стороной командира, но при этом могло стать одной из главных причин аварии, когда командир не имел представления о состоянии энергетической установки при командовании кораблём. Скорее всего, командир не знал о разрушении реактора до швартовки в Гремихе. В итоге, как отмечают авторы, лодку погубили такие качества командира, как *«самонадеянность, уверенность, что ядерный реактор надежен в работе и, ... пренебрежение мнением своих подчиненных»*

При этом, наряду с приказами командира, действия офицеров по управлению реактором нарушали большое количество правил и инструкций, и именно они сами создали аварийную ситуацию. Сам командир не снимал с себя вины за происшествие и до конца жизни чувствовал себя виновным в катастрофе и смерти своих людей» (ссылки на источники при цитировании опущены).

<sup>29</sup> Заодно отметим, что, как сообщает «Википедия», главнокомандующий ВМФ СССР С.Г. Горшков после первого затопления К-429 обманул ЦК КПСС, доложив не о гибели корабля, а выходе из строя по причине частичного затопления отсеков. На основании такого доклада был составлен излишне оптимистичный план ремонта: вместо необходимых 32 месяцев на ремонт было выделено 18. Ответственность за первое затопление свалили на командира, которого приговорили к 10-летнему заключению, а чинуши, которые в целях улучшения отчётности перед вышестоящим командованием выпихнули в море неисправную подводную лодку, не завершившую ремонт, остались безнаказанными: они продолжали делать карьеру и «верой и правдой» как бы служить Родине.

В частности, О.А. Ерофеев, как считают многие, знающие обстоятельства трагедии, лично виновный в том, что принудил командира К-429 выйти в море, впоследствии стал командующим Северным флотом, а после ухода в отставку (причиной ухода стало обвинение в злоупотреблениях властью и нецелевом использовании средств) выиграл суд против адмирала В.Д. Чернова, который в своей книге «Тайны подводных катастроф К-429, К-219, К-278, К-141» высказал мнение о том, что есть доля вины О.А. Ерофеева в гибели этих кораблей. Этот вердикт суда можно принять только «к сведению», поскольку он представляет собой оценку событий непрофессионалами на основе текстов и слов участников процесса, в отличие от мнения В.Д. Чернова, лично знающего и морское дело, и организацию службы, и фактологию событий.

А командир К-429 капитан 1 ранга Н.М. Суворов (умер в 1998 г.), которого послали не смерть вместе с экипажем вышестоящие начальники (сдуру или из желания выслужиться перед ещё более высоким начальством), так и не был реабилитирован...

Версия адмирала В.Д. Чернова гибели К-429, включая и предысторию её выхода, изложена по ссылке: <https://history.wikireading.ru/175067>.

«Командование дивизии скомплектовало экипаж для выхода на торпедные стрельбы из личного состава пяти экипажей. Приказ ВРИО командира дивизии Гусева об укомплектовании и прикомандировании недостающего личного

Поскольку К-429 в первый раз затонула из-за недопустимо наплевательского отношения командования соединения к организации выхода АПЛ в море и ошибок неслаженного сборного (а не штатного) экипажа, а во второй раз — из-за нарушения технологической дисциплины в ходе ремонта, то мы её исключаем из числа утраченных по собственно корабельным техническим причинам, в которых виноваты проектанты и строители корабля. Тем не менее в «Википедии» и в других публикациях о гибели К-429 сообщается о множественных неисправностях её оборудования и неработоспособности разных систем лодки на момент её выхода в море, возникших как в результате выработки ресурса в ходе предшествующей эксплуатации (с 1972 по 1983 г), так и вследствие незавершённости должным образом ремонта и формально-бюрократической передачи корабля флоту перед роковым выходом без должной проверки работоспособности всех систем и оборудования.

По этой же причине мы не учитываем и гибель выведенной из состава флота АПЛ К-159 (проекта 627А) в ходе буксировки к месту разделки на металл. С нею погибло 10 человек. Причины — халатное отношение командования к организации в потенциально штормовых условиях буксировки по сути аварийного корабля.

Гибель АПЛ «Курск» — это уже постсоветская эпоха. Но если анализировать фотографии повреждений и историю освещения трагедии в мировых и отечественных СМИ, то вывод неизбежен: «Курск» был потоплен торпедным залпом подводной лодки одной из стран НАТО, которая вела разведку в районе учений, проводимых Россией<sup>30</sup>. Поэтому включать его в сопоставление статистик гибели АПЛ двух стран в ходе эксплуатации нет оснований, хотя **техническое отставание АПЛ СССР в акустической скрытности и в акустических и неакустических средствах освещения обстановки и целеуказания могло сыграть роковую роль в его судьбе.**

СССР за всё время своего существования построил 243 АПЛ разного назначения. В США до конца 1991 г., согласно списку АПЛ, приводимому в «Википедии», было построено 169 лодок. Это примерно на 30 % меньше, чем было построено в СССР. Однако, СССР — лидер по количеству утраченных лодок и в абсолютном, и в относительном сопоставлении:  $2/169 = 0,01183$  (США) и это меньше, чем  $5/243 = 0,02058$  (СССР). И соответственно, по показателю «количество погибших лодок по отношению к общей численности построенных лодок» СССР более чем в 1,7 раза опередил США.

---

состава был подписан всего за один час до выхода подводной лодки на стрельбы. Этим приказом было прикомандировано 58 специалистов.

Я и мои подчиненные были поставлены в условия, при которых за 12 часов был собран экипаж. Нужно было проверить подготовку людей, ознакомиться с материальной частью ПЛ, выгрузить боевые и погрузить практические торпеды, принять корабль и подготовить его к выходу в море. Эти мероприятия выполнить не смог бы никто, что и было подтверждено экспертами во время следствия».

Из дополнений и замечаний на протокол судебного заседания. Суворов Н. М.:

«Об отсутствии старшины команды трюмных не доложили. Нарушений в такой спешке не могло не быть. Последние три прикомандированных прибыли за 15 минут до отхода от пирса.

Я не поставил свою подпись в месте готовности на выход в журнале, так как не было всех подписей флагманских специалистов, обязанных проверить ПЛ перед выходом в море и сделать роспись. Эту подпись я сделал после выхода из затонувшей ПЛ, когда капитан 1 ранга Алкаев попросил меня это сделать с глазу на глаз. То, что не было моей подписи на момент выхода, может подтвердить адмирал Флота Сорокин. Он видел этот журнал». — Из записки Н.М. Суворова («Гибель «К-429»: документальное послесловие»: <https://dzen.ru/a/ZkXv2LUQySs7ApQ7>). Кроме того, в этой публикации сообщается, что следствие велось в обвинительно-заказном ключе, часть документов в ходе следствия была «утрачена» (т.е. злоумышленно уничтожена) и за это никто не понёс никакого наказания, а эксперты по делу дали следствию и суду заведомо ложные экспертные заключения.

**История Н.М. Суворова показывает, что не следует в угоду начальству задним числом подписывать какие бы то ни было документы, тем более после того, как по вине этого начальства произошли какие-либо неприятности, за которые кто-то должен ответить по закону.**

**Было бы правильно, если бы Н.М. Суворов в письменной форме отказался бы выходить в море на заведомо неисправной подводной лодке со сборным экипажем, а если всё же вышел, то вместо подписания задним числом документов, выгораживающих вышестоящее начальство, следовало писать свой рапорт о том, что произошло на самом деле.**

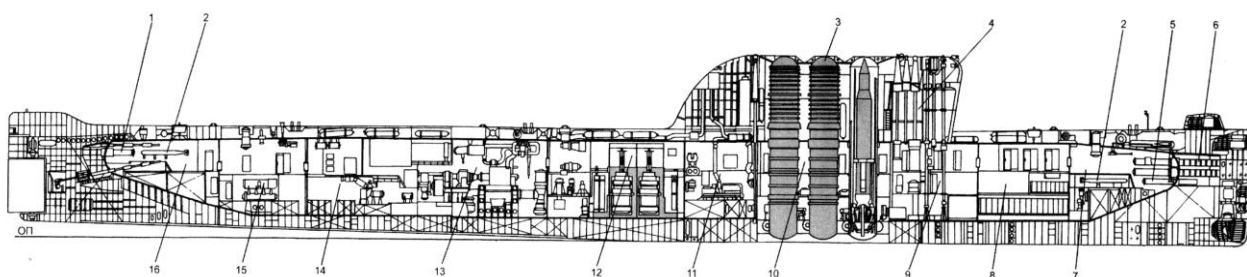
<sup>30</sup> См. работу ВП СССР «Российское общество и гибель АПЛ «Курск» 12 августа 2000 года» (одна из интернет-публикаций: [https://dotu.ru/2002/08/18/20020818-apl\\_kursk\\_red-2/](https://dotu.ru/2002/08/18/20020818-apl_kursk_red-2/)).

Соответственно фильм «72 метра» лжив: ни одна советская подводная лодка не погибла из-за взрыва мины времён войны. Первопричиной гибели всех лодок, утраченных СССР в мирное время, были либо их конструктивные дефекты, либо производственный брак, либо дурость командования, которое «выгоняло в море» «на авось» заведомо неисправные подводные лодки.

Статистика аварий АПЛ, не приведших к гибели или выведению кораблей из эксплуатации, засекречена<sup>31</sup>, поэтому возможно, что атомный подводный флот США — опережает по прочей

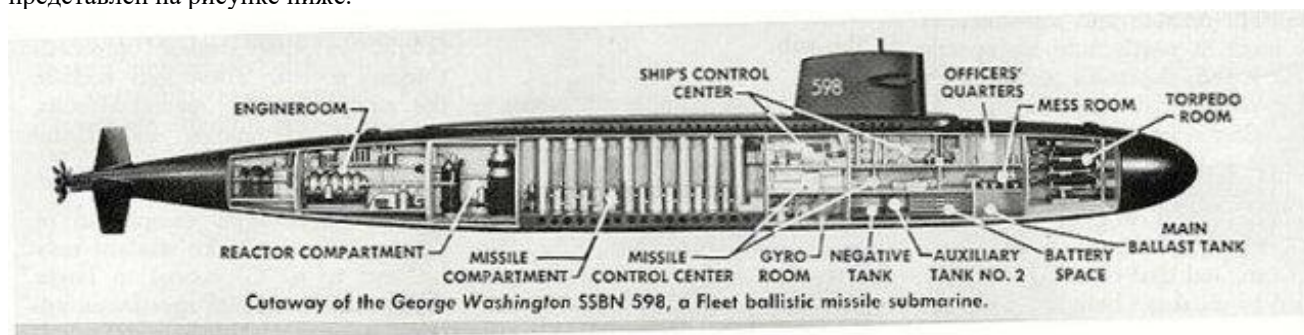
<sup>31</sup> Самая известная из такого рода аварий, не приведших к гибели или выведению корабля из эксплуатации, — советская АПЛ К-19, получившая прозвище «Хиросима» из-за того, что в 1961 г. на её борту произошла авария реактора с выбросом радиации в отсеки корабля, в результате чего погибли 8 человек и один умер спустя девять лет от последствий облучения, но они ценою своих жизней предотвратили взрыв ядерного реактора; кроме того, многие члены экипажа получили недопустимые дозы облучения и впоследствии имели проблемы со здоровьем, усугублённые тем, что факт перенесения ими лучевой болезни был подло засекречен (так решались в хрущёвско-брежневские времена задачи пропаганды). По другим данным в течение нескольких лет после этой аварии умерли 22 человека.

Кроме этой аварии, К-19 перенесла ещё множество разнородных аварий (в частности столкновения и пожары). Но она не была выведена из эксплуатации до тех пор, пока окончательно не устарела и не утратила боевой ценности.



К-19 — первая советская подводная лодка (проект 658 — произведение ЦКБ «Рубин» на основе проекта 627 ЦКБ «Малахит»), вооружённая межконтинентальными баллистическими ракетами. Она была вооружена 3 баллистическими ракетами комплекса Д2 с надводным стартом с дальностью стрельбы 600 км и средним квадратичным отклонением 4 км с массой боевой части 1 600 кг; их шахты имели длину от киля до крыши ограждения выдвижных устройств. Её продольный разрез на рисунке выше. На нём представлен базовый вариант лодки проекта 658 с комплексом Д2. Носовая ракетная шахта показана в разрезе, и в ней ниже ракеты изображён подъёмный механизм, который поднимал ракету на уровень крыши ограждения выдвижных устройств, после чего и производился запуск ракеты. Поскольку комплекс Д2 не обеспечивал подводного старта ракет, то все эти операции должны были выполняться в надводном положении и требовали достаточно хороших погодных условий, что в Северной Атлантике бывает далеко не всегда и не повсеместно.

Т.е. лодка проекта 658 качественно уступала по своим характеристикам американским ПЛАРБ первого поколения типа «Джордж Вашингтон» (несли 16 ракет «Поларис» с подводным стартом и дальностью в 1 850 км, среднее квадратичное отклонение 1,8 км, масса боевой части 300 — 350 кг; работы над этой ракетой были начаты в 1956 г., а первые стрельбы с борта АПЛ были произведены в 1960 г.). Конструктивно ПЛАРБ типа «Джордж Вашингтон» представляла собой лодку типа «Скипджек», в среднюю часть которой был вставлен 40-метровый ракетный отсек с 16 ракетными шахтами, расположенными в два ряда, а второй отсек базового проекта был несколько удлинен для размещения дополнительного оборудования, включая и гироскопический успокоитель качки, позволивший расширить возможности стрельбы ракетами в штормовых условиях. Её продольный разрез представлен на рисунке ниже.



Судя по политике СССР времён Н.С. Хрущёва, проект 658 создавался в спешке либо как попытка обогнать США в первенстве старта ракет с подводной лодки, либо как экстренный ответ США в стиле «у нас тоже есть атомные подводные лодки с баллистическими ракетами», реализованный на основе имевшихся конструктивных и

→→→



аварийности и СССР, и постсоветскую Россию, как это утверждают авторы некоторых публикаций на эту тему<sup>32</sup>. Однако мнение американцев (возможно, что некомпетентных) по этому вопросу иное:

«Меня не перестает удивлять, как России удаётся продолжать свою давнюю традицию создания и создания вещей, которые в конечном итоге не работают и приносят разочарование своею нефункциональностью, если не полным провалом. Они могли бы сделать самый мощный в мире молот, который ранил бы или убивал пользователей при каждом третьем ударе. Просто вау». —

Перевод комментария американца к ролику на Ютубе «The Most Dangerous Submarine Still Out

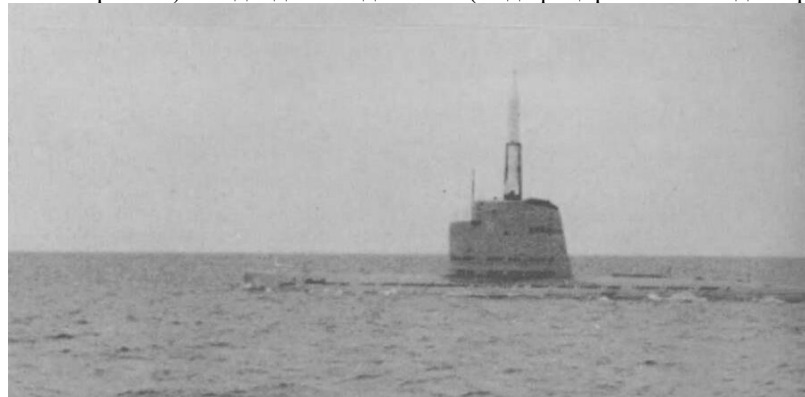
---

технологических решений: специальную ракету для подводных лодок в СССР в 1950-е гг. не создали — то ли не догадались, то ли не хватило экономической мощи. Как следствие, проект 658 оказался крайне неудачным, главным образом из-за отсутствия в СССР компактных ракет с необходимыми лётно-тактическими данными, запуск которых был бы возможен в подводном положении лодки. В сопоставлении с лодками типа «Джордж Вашингтон» проект 658 и его модификации — это провал научно-технической политики СССР времён Н.С. Хрущёва. Тем не менее, по модифицированному проекту 658М, обеспечивавшему подводный старт ракет более нового комплекса Д4 (максимальная дальность 1420 км, среднее квадратичное отклонение 2,8 км, масса боевой части 1200 кг), было построено ещё семь лодок, а К-19 была модернизирована по нему же для обеспечения подводного старта.

Кроме лодок проекта 658 ракетные комплексы Д2 и Д4 несли существенно более дешёвые дизель-электрические подводные лодки проекта 629, одна из которых (К-129) по неизвестной причине погибла в марте 1968 г. в Тихом океане, затонув на глубине около 5 600 м. США предприняли операцию по её подъёму, для чего создали корабль «Гломар эксплорер» под легендой его предназначения «для проведения геологоразведочных работ в океане на больших глубинах». Однако это был носитель принципиально новой технологии судоподъёма (см. материалы в интернете) и осуществления подводно-технических работ на больших глубинах. С его помощью США смогли добраться до обломков К-129 и что-то поднять, о чём не сообщают до сих пор, хотя официально сообщили, что в ходе подъёма К-129 переломилась пополам и удалось поднять только один фрагмент, не представлявший интереса, поскольку та часть лодки, в которой находились ракеты, приборы управления, секретное оборудование и документы, затонула. В СССР подъём лодки или её фрагментов с глубины более 5 км в то время расценивался как невозможный.

То, что место гибели К-129 стало известно американцам, в СССР интерпретировалось не как превосходство США в средствах освещения обстановки в мировом океане, а как следствие того, что США были некоторым образом причастны к её гибели. Понятно, что это имело место в профессиональных кругах, поскольку общество не знало не только о гибели К-129, но даже о её существовании: состав ВМФ СССР в самом СССР можно было узнать только из зарубежной литературы, в частности из регулярно издаваемого в Великобритании справочника по корабельному составу и вооружению флотов всего мира «Jane's Fighting Ships».

На фото ниже — советский эксперимент 1955 г. по старту баллистической ракеты Р-11ФМ (разработка С.П. Королёва) с подводной лодки Б-67 (модифицированной лодки проекта 611).



Р-11ФМ была единственной на то время советской ракетой, которая могла храниться в заправленном состоянии. Ракета выдвинута из шахты вверх в стартовое положение перед пуском. Это был первый в мире запуск баллистической ракеты с подводной лодки, хотя и в надводном положении. В 1960 г. 10 сентября с этой же лодки был осуществлён первый в СССР запуск баллистической ракеты в подводном положении. Но к этому времени США фактически обнулили советские эксперименты, поскольку в 1959 г. ими

был введён в строй «Джордж Вашингтон» — первая в мире серийная атомная лодка с баллистическими ракетами с подводным стартом. Первый запуск ракеты «Полярис», превосходившей советские Д-2 и Д-4, был осуществлён с этой лодки в том же 1960 г. — 20 июля, а с ноября 1960 г. «Джордж Вашингтон» стал нести полноценную боевую службу. После этого СССР в новом проекте 667А (разработка начата в 1961 г., первая лодка этого проекта была заложена в 1964 г. и вступила в строй в 1967 г.) и его последующих версиях повторял компоновку «Джорджа Вашингтона», за что советские лодки получили ироничное прозвище «Джон (Иван) Вашингтон», а лодки самобытных отечественных проектов 658 и 629 стали «тупиковой ветвью» развития ПЛ с баллистическими ракетами.

<sup>32</sup> А. Михайлов. Самый аварийный подводный флот мира принадлежит США (<https://www.pravda.ru/society/1191593-submarina/>).

There?» (Самая опасная подводная лодка всё ещё существует?), посвящённому гибели АПЛ «Комсомолец»<sup>33</sup>.

Если учитывать количество и качество советских и американских АПЛ, то неизбежен вывод: СССР в хрущёвско-брежневско-горбачёвские времена вёл «холодную войну» вопреки принципу, высказанному А.В. Суворовым ещё в XVIII веке: **«воевать не числом, а умением»**.

Если затронуть вопросы «внутренней кухни» советского подводного кораблестроения, не вдаваясь в детали и оценку дел управленчески значимых персон ВМФ и Минсудпрома, то К-219, «Комсомолец» (К-278), «Курск» (К-141) — это произведения ЦКБ «Рубин», которое длительное время возглавлял И.Д. Спасский, удостоенный звания академика и многих наград и премий как СССР, так и постсоветской России.

К-8 — произведение ЦКБ «Малахит». Эта лодка — модификация проекта 627 — первого советского проекта атомной подводной лодки. К-8 — единственная атомная подводная лодка, спроектированная «Малахитом», которая погибла. К-27 и К-64 тоже спроектированы «Малахитом», но их выведение из эксплуатации было вызвано авариями в реакторах, к проектированию которых вместе с их системами «Малахит» непосредственного отношения не имел.

В представленном выше перечне погибших АПЛ никак не проявилось ЦКБ «Лазурит». Хотя погибшая К-429 и является произведением «Лазурита», однако она погибла не в результате заложенных в проект предпосылок к гибели, а вследствие того, что командование выпихнуло в море лодку, ремонт которой не был завершён, и которая не была принята Флотом от завода по полной процедуре с проверкой работоспособности всего оборудования и систем корабля: просто командира более высокие начальники принудили подписать акт приёмки<sup>34</sup>.

То, что в «Лазурите» сложилась, пожалуй, самая высокая фирменная культура проектирования АПЛ в СССР, отчасти можно объяснить давлением обстоятельств: «Лазурит» находился в городе Горький (ныне Нижней Новгород) и был лишён возможности приглашать специалистов ВМФ для консультаций по всему множеству вопросов, связанных с проектированием лодок, по нескольку раз в неделю — в силу его удалённости от Ленинграда, где были расположены два других КБ и сопровождающие проектирование кораблей институты ВМФ. А в ленинградских КБ некоторые представители ВМФ бывали едва ли не чаще и проводили едва ли не больше времени, чем в своих войсковых частях. В таких условиях «Лазурит» был вынужден сам вырабатывать конструктивные решения так, чтобы они не были отвергнуты Флотом на этапных рубежах рассмотрения разрабатываемых им проектов.

В «Малахите» система, определившая его фирменный стиль проектирования, была построена в период, когда в 1952 г. было начато проектирование первой советской атомной подводной лодки проекта 627, и эта система организации труда во многом сохранила свою работоспособность до конца советской эпохи, что и выразилось в том, что в статистике аварийности «Малахит» отстал от «Рубина». Лидерство же «Рубина» в аварийности во многом обусловлено тем, что он стал монополистом в наиболее «престижном» деле проектирования

---

<sup>33</sup> Оригинальный текст: «It never ceases to amaze me how Russia manages to continue their long tradition of creating and building things that ultimately don't work and are an operational disappointment if not an outright failure. They could make the world's most powerful hammer — that would injure or kill the user upon every third blow. Just wow». (The Most Dangerous Submarine Still Out There?: <https://www.youtube.com/watch?v=NDShLssPFSY>).

<sup>34</sup> Но не все командиры были столь податливы к давлению вышестоящих начальников. Капитан 2 ранга Александр Яковлевич Чугунков, будучи первым командиром АПЛ К-517 (проекта 671РТ) и заместителем председателя государственной комиссии, отказался подписывать акт приёмки Флотом только что построенного корабля со множеством дефектов, охарактеризовав в своём интервью лодку словами «баржа с ядерным двигателем» («Я помню. Своя история». Демарш командира атомной подлодки: <https://www.youtube.com/watch?v=piMz0mlm8Os> — немногим более 180 просмотров за 5 лет после публикации интервью). Все хотели сдать лодку со множеством недоделок Флоту под новый 1979 г. год и давили на командира, после чего он предпочёл уволиться в запас, сославшись на болезнь.

стратегических подводных лодок с баллистическими ракетами и в ряде случаев злоупотреблял этим статусом.

Также надо понимать, что техзадания на проектирование кораблей ВМФ разрабатывали учреждения не Минсудпрома, а учреждения ВМФ, по какой причине возлагать всю полноту ответственности за неудовлетворительное качество советских подводных лодок на проектантов неправомерно: проектанты были не в праве игнорировать требования техзаданий и, отступив от них, сделать корабли по своему разумению, возможно, что более жизненно состоятельному, нежели разумение руководства ВМФ СССР (см. гл. 5, том 1).

Т.е., как показывает история научно-технического поражения СССР в сфере подводного кораблестроения, обратные связи, по которым информация о состоянии дел доводится до руководства, обратным связям — разнь: *всё определяется проектированием обратных связей и их настройкой на решение определённых задач*. И приведённые выше факты дают основания полагать, что обратные связи в системе управления СССР в послесталинские времена были запроецированы и настроены извне в ущерб интересам развития нашей страны.

**В частности, перестали работать «собственные канцелярии» руководителей разного уровня (об их назначении и роли в процессах управления см. в разделе 8.5). Отчасти в этом виноваты первые лица структур разного уровня, но в большей мере — высшее политическое руководство страны, породившее деловую этику, которая подавляла тех, кто докладывал правду о реальном положении дел и перспективах и обличал очковтирателей.<sup>35</sup>**

Приведённое выше о положении дел в советском подводном кораблестроении — также и пример того, что:

- *управленческая значимость информации о том, что всё хорошо в подконтрольной системе, близка к нулю, даже если эта информация достоверна,*
  - но психология людей такова, что недопустимо часто такого рода информация недостоверна;
  - поэтому такого рода информация нуждается в верификации, хотя верификация не должна переходить в психоз возведения людей (тем более профессионально состоявшихся и новаторов) в ранг вредителей;
  - если такого рода информация не верифицируется, то она становится опасной для дела;
- а действительно управленческой значимостью обладает информация о том,
  - что в системе или в процессах взаимодействия её с окружающей средой есть проблемы и их нужно как-то решать,
  - что есть люди, которые знают, как решить эти проблемы, работают над этим или способны работать,
  - что таких людей нет и их надо найти или подготовить;
- а задачи пропаганды и задачи научно-технической политики — далеко не одно и то же, и потому недопустимо их отождествлять и тем более — недопустимо подменять решение задач научно-технической политики решением задач пропаганды и растрачивать на задачи пропаганды ресурсы, которые могут быть использованы для более успешного решения задач научно-технической политики.

Кроме того, история атомного подводного кораблестроения в СССР является ещё одним примером того, что в деле создания продукции успешное решение частных задач — *даже на шедевральном уровне* — не гарантирует автоматического попадания в канон (*в том смысле, как этот термин определён в главе 3 — том 1*). Так «Комсомолец» — самая глубоководная

---

<sup>35</sup> Ещё в большей мере это касается постсоветской России, где на все обращения по существу дел и недостатков представители власти всех уровней отвечают в лучшем случае пустыми отписками, а в худшем случае, как можно узнать из интернета, — персонально адресными репрессиями в отношении тех, кто пишет что-то неуютное тем или иным представителям власти.

АПЛ, рекорд которой не скоро будет превзойдён, если вообще будет превзойдён. Лодка проекта 661 «Анчар» — самая быстроходная из когда-либо построенных. Лодки проекта 705 — самые быстроходные и самые манёвренные из числа серийных лодок. Лодки проекта 941 «Акулы» — самые большие из когда-либо построенных. Лодки проектов 949 и 949А (одна из них — «Курск») — узко специализированные как «убийцы авианосцев», с непомерной строительной стоимостью, вследствие чего обсуждение их характеристик и возможностей применения в открытом информационном пространстве неуместно. **Но ни одна из них не стала каноном.** И вина за это в первую очередь лежит на руководстве ВМФ СССР во главе с С.Г. Горшковым, которое разрабатывало и утверждало техзадания на проектирование кораблей.

Поэтому на протяжении всей истории атомного подводного кораблестроения ВМФ СССР и не пытался попасть в канон АПЛ, следуя традициям прошлых десятилетий и войн и строя научно-техническую политику на основе тупой веры в истинность дезинформации, внедряемой с Запада<sup>36</sup>; а американцы, если и не попадали в канон, то были существенно ближе к этому потому, что их лодки (как ракетные, так и многоцелевые) превосходили советские лодки по акустической скрытности, а возможно, — и по функциональности и надёжности их разнообразного оборудования и оружия<sup>37</sup>.

Попадание в канон, как и непопадание в канон обусловлено действующей философией проектирования и эксплуатации продукции, на основе которой вырабатывается свод требований к ней, который в последующем реализуется в конструкции и технологиях производства и обслуживания в период эксплуатации.

В СССР ни в одной сфере деятельности не было таких слов «философия проектирования», и нет их в постсоветской России, поскольку всем рулят «эффективные менагеры» с юридическим или околоэкономическим образованием<sup>38</sup>, не способные вырабатывать и проводить научно-техническую политику, а не профессионалы с широким кругозором, понимающие проблемы своей сферы деятельности и способные их разрешить.

**Соответственно ни в одном вузе (хоть гражданском, хоть военном), в которых есть специальности «проектирование чего-либо», нет учебной дисциплины «каноны и философия проектирования этого самого чего-либо».**

Ещё одним замыкателем обратных связей на работников сферы управления является соотношение:

- доходов должностных лиц, чьи подпись и слово придают властную силу управленческим решениям (возможно выработанным другими — аппаратом) на уровнях государства в целом, государственных ведомств, предприятий и объединений предприятий;
- и доходов работников, выполняющих их распоряжения или как-то иначе находящихся под их властью<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Один из каналов внедрения дезинформации с Запада в СССР — зарубежная литература, попадавшая в «спецхран» («специальное хранение»), доступ к которой для большинства специалистов был закрыт по политическим мотивам, и которую читало без ограничений только высокое начальство, далеко не всегда компетентное в технических вопросах.

<sup>37</sup> Вопрос о превосходстве оружия решается не теоретически и не на полигонах в ходе испытаний и учений, а только в условиях боевых действий. При этом превосходство в качестве вооружений может отчасти компенсировать ошибки планирования боевых действий и ошибки текущего боевого управления.

<sup>38</sup> В одном из выступлений в начале 2000-х гг. Д.А. Медведев заявил, что «локомотивом модернизации должен стать бухгалтер». Несостоятельность этого мнения подтверждается всею историей правления юристов и бухгалтеров, не знающих сути подвластных им дел и не способных её понять по причине полученного ими образования не того профиля.

<sup>39</sup> Если речь заходит о доходах подчинённых работников, то важнейший социальный показатель — отношение официального совокупного дохода работника к его гарантированному окладу. Этот показатель по своей сути — финансовая мера рабовладения, поскольку совокупный доход включает в себя всевозможные премиальные выплаты, которые в подавляющем большинстве случаев полностью во власти начальства. Там, где этот

Ранее в разделе 8.2 (том 3) были приведены данные, согласно которым, чем выше доходы властных управленцев в любой сфере деятельности — тем хуже качество, обеспечиваемого ими управления. Это следствие того, что, чем выше индивид оказывается в иерархии структуры власти — тем менее он подчинён ответственности внутри общества за ошибки и провалы в работе и, как одно из следствий безответственности, — тем выше он может обеспечить себе доходы. Этот эффект усиливается мафиозной корпоративностью носителей разнородной власти. Поэтому высокие доходы, обусловленные занятием управленческих должностей в условиях практически гарантированной безответственности<sup>40</sup>, привлекают в сферу управления интриганов-проходимцев, чьи знания и навыки не позволяют им добротнo управлять делом<sup>41</sup>. А благонамеренные одиночки не могут нейтрализовать мафиозные группировки таких интриганов-проходимцев.

Поэтому монополю высокая цена на продукт управленческого труда — разновидность коррупции, легализованная и узаконенная в обществе, ставшая традиционной и как бы неизбежной и безальтернативно естественной.

**Вследствие этого люди, пусть даже толком не осознавая этого, морально готовы дорожить должностью и успехами в карьере, но не успехом дела, которому они якобы служат, но которым реально пренебрегают под разными предложениями и отговорками<sup>42</sup>.**

Если же социальная организация такова, что *властные управленцы как социальная группа* не выделяются своими доходами из статистики доходов и накоплений, характеризующей общество, и лишены возможности повысить свои легальные доходы, то единственным средством повысить качество своей жизни и жизни своих семей является повышение ими качества управления, что ведёт как к росту качества продукции, производимой в обществе, так и к систематическому снижению цен<sup>43</sup> по мере удовлетворения потребностей общества в

---

показатель высокий, а гарантированный оклад ниже реального прожиточного минимума и возможности уйти на другую работу нет, — там по сути осуществляется рабовладение посредством финансов.

<sup>40</sup> В послесталинские времена за провалы в деле виновных награждают, если они смогли красиво отчитаться о «достижениях», но крайне редко отстраняют от должностей и осуждают за халатность, вредительство (до 1969 г., пока статью «Вредительство» в УК не упразднили), государственную измену. Примером тому — главком ВМФ СССР С.Г. Горшков.

<sup>41</sup> Соответственно в Коране ещё более 1 300 лет тому назад дана рекомендация по профилактированию этого социального бедствия: **«Последуйте за тем, кто не просит у вас награды и кто на прямом пути!»** (сура 36:21). Выражение «на прямом пути» в контексте Корана подразумевает «не кривить душой», т.е. быть добросовестным. А в современных обществах голоса избирателей в подавляющем большинстве случаев распределяются соответственно «обаятельности» кандидатов без осмысленного отношения к их нравственно-этическим качествам, здравомыслию и компетентности.

<sup>42</sup> Одна из таких отговорок: другие на моём месте делали бы ещё хуже, а я делаю, что могу, но система не позволяет делать лучше. Именно по этой причине качество — дело общенародное, поскольку «система» — это либо произведение самого народа, либо нечто, созданное другими, при попустительстве этого народа, при его безучастности к его собственному будущему.

<sup>43</sup> Управленческая функция цены на уровне государства — ограничить запросы на потребление продукции и природных благ статистикой покупательной способности людей. Соответственно, в идеально функционирующей производственно-потребительской системе все демографически обусловленные потребности всех людей без исключения гарантированно удовлетворяются в полном объёме, вследствие чего надобности в ограничении запросов на потребление ценой нет.

Переходный процесс от того, что есть, к идеальному режиму функционирования производственно-потребительской системы общества — прогрессирующее снижение цен по мере удовлетворения (как это было в послевоенные годы, когда страной руководил И.В. Сталин) и расширение *фондов общественного потребления* (то, что государство и предприятия предоставляют своим гражданам или сотрудникам бесплатно или на основе частичной оплаты) и величины безусловного дохода граждан государства. Более обстоятельно об этом см. упоминавшуюся ранее монографию: Величко М.В., Ефимов В.А., Зазнобин В.М. «Экономика инновационного развития».

Но постсоветская Россия к инновационному развитию и политике снижения цен по мере роста экономической мощи и удовлетворения потребностей людей не способна — прежде всего, в силу нравственной порочности представителей государственной и бизнес-власти. Одно из множества подтверждений этому: *«Депутат — это такая же тяжёлая работа, как если бы ты с полной отдачей разгружал вагоны. Все эти перелёты, переезды, психологический момент — это нагрузки на организм. Легче разгрузить вагон с рыбой, чем работать с людьми.*

→→→

продукции в ходе общественного развития. Такое повышение качества жизни требует вдумчивого добросовестного труда управленцев и им подвластных, но достижение этого результата требует существенно большего времени, нежели повышение доходов управленцев решением государственной власти или решением совета директоров предприятия.

Объективный фактор, делающий невозможным навязать обществу монопольно высокую цену на продукт управленческого труда, — всеобщая управленческая и социологическая грамотность, что расширяет социальную базу, из которой черпаются кадры управленцев, до границ всего общества. В этом случае управленцы, которые не обеспечивают

---

*Это очень тяжёлый труд: ты отдаёшь энергию, отдаёшь себя на служение людям», — рассказал депутат от ЛДПР от Новосибирска Вадим Деньгин сайту «НГС. Новости».*

Так Вадим Евгеньевич Деньгин (1980 г. рождения, член фракции ЛДПР) ответил на вопрос журналистов о повышении зарплаты депутатов до 254 000 рублей на фоне того, что:

- среднемесячная зарплата в сельском хозяйстве составляет по официальным данным несколько более 15 000 рублей (<http://lenta.ru/news/2013/05/14/selhoz>);
- средняя зарплата в промышленности 28 500 рублей (<http://www.minpromtorg.gov.ru/industry/avia/0188>).

Это события и данные 2013 г.

Но в этом ответе В.Е. Деньгин как-то «забыл» упомянуть, что в 2013 г. в России не было вакансий «разгружать вагоны» за 254 000 рублей в месяц. Нет таких вакансий и в 2024 г. (средняя зарплата в России в ноябре 2023 года составила 73 383 Р. Это «начисленная» зарплата: на руки после вычета НДФЛ среднестатистический россиянин получит 63 684 Р.). Но в стране по-прежнему сохраняется острый дефицит высокопрофессиональных низкооплачиваемых кадров — «благодаря» политике государственной власти, приверженной либерально-рыночным бредням, одно из которых — «дешёвый труд — это такое конкурентное преимущество» (© В.А. Васильев, 2013 г., один из представителей руководства партии «Единая Россия»).

Да и вряд ли В.Е. Деньгин прочувствовал на личном опыте, что такое разгружать вагоны или быть завальщиком сырья в технологических процессах производства комбикормов, когда всю рабочую смену надо носить и потрошить мешки с сырьём, а дышать при этом приходится пылью, поскольку дешёвые респираторы типа «лепесток» с защитой органов дыхания в таких условиях не справляются и после смены люди откашливаются коричневой мокротой и сморкаются коричневыми соплями.

Однако и в сложившемся в постсоветской России финансовом климате В.Е. Деньгин за прошедшие годы успел сделать карьеру и из рядового депутата стать сенатором от Брянской области, хотя родился и вырос в г. Обнинске (Калужская область), а был депутатом от Новосибирска. Т.е. по жизни он не связан реально ни с одним регионом, которые представлял и представляет на федеральном уровне, и жизни ни в одном из них на среднестатистическую зарплату (хотя бы, если уж не на МРОТ либо на минимальную пенсию) не прочувствовал. Зная географию страны, можно было бы сказать, что он — «голь перекатная», но его легальные доходы не позволяют его характеризовать этими словами.

Ныне он — член Комитета Совета Федерации по бюджету и финансовым рынкам (В 2004 году он окончил Московский государственный университет экономики, статистики и информатики по специальности «финансы и кредит») и, загрузив в свою психику этот государственно узаконенный фальсификат образования в сфере экономики, убеждён, что хорошо представляет себе, как должна быть устроена экономика сильного и обеспеченного региона (<https://vdengin.ru/>).

Т.е. он — один из тех, кто поддерживает в России либерально-рыночную экономическую модель, на основе которой развитие общества невозможно, хотя, возможно, что этого искренне не понимает: фальсификат образования и зарплата многократно выше средней — не позволяют. Поэтому его доходы стали ещё больше, хотя качество жизни большинства граждан России не выросло: страна вымирает, система образования деградирует, как следствие деградирует наука, здравоохранение и весь реальный сектор.

Тем не менее, покойный В.В. Жириновский охарактеризовал В.Е. Деньгина так: «Вадим Евгеньевич показал себя большим профессионалом своего дела, полностью преданным работе и интересам страны. Проекты, в которых он участвовал, помогут многое сделать для России» — так В.Е. Деньгин на своём персональном сайте «пиарит» себя авторитетом В.В. Жириновского, примазывается к его авторитету (<https://vdengin.ru/>).

Так работает легализованная узаконенная коррупция в форме монопольно высокой цены на продукт управленческого труда.

Кроме того, плановая экономика — это не для слабоумных и невежественных.

**Слабоумные и невежественные тупо верят вопреки практике жизни в возможность развития общества на основе либерально-рыночной экономической модели: дескать, рынок сам всё отрегулирует наилучшим образом, поскольку в нём действует не субъективизм, которому свойственно ошибаться, а объективный «закон соответствия предложения товаров спросу на них» (в умолчаниях осталось: платёжеспособному спросу, которого может и не быть потому, что его уничтожили «настройщики рынка»), — главное, чтобы государственная власть не вмешивалась в дела предпринимателей, а только поддерживала и защищала «честную конкуренцию».**



необходимого качества управления и чьи нравственно-этические качества оставляют желать лучшего, — беспроblemно могут быть устранены из сферы управления.

- На это работала система образования в СССР, особенно в сталинские времена.
- Против этого была направлена реформа образования, в результате которой возник ЕГЭ и разделение высшего образования на бакалавриат и магистратуру для «туземцев» с отданием предпочтения «элитарному» образованию за рубежом в странах «коллективного Запада» (см. далее сноску 52 в настоящем разделе).

С другой стороны, монополия на знания социально-управленческого характера тех или иных мафиозных и «элитарных» социальных групп делает остальное общество заложниками управленцев. Они могут практически безнаказанно злоупотреблять властью, поскольку даже бунт невежественных заложников ни к чему хорошему для заложников не ведёт: см. новеллу Проспера Мериме «Таманго» (1829 г.) — она именно об этом, но иносказательно по отношению к невежественному обществу в целом, если оно, сохраняя невежество, свергает власть. Власть социальных групп, монополизировавших знания социально-управленческого характера, как неоднократно показала История, после такого рода бунтов неизбежно восстанавливается.

Теперь перейдём к вопросу о построении системы обратных связей, работающей на улучшение качества продукции. Если в производственно-потребительской системе общества действует механизм рыночной саморегуляции производства и потребления<sup>44</sup>, то в условиях: 1) более или менее развитой конкурентной среды и 2) устойчивого функционирования кредитно-финансовой системы, — обратные связи «*потребитель — производитель-разработчик продукции*» замыкаются через статистику сбыта: не нравится потребителю продукция — сбыт как, минимум не растёт, *даже если ёмкость рынка позволяет ему расти*<sup>45</sup>, а как максимум — сбыт становится близким к нулю или нулевым, хотя продукция конкурентов в то же самое время пользуется устойчивым спросом. Но такое замыкание обратных связей не позволяет понять причины возникновения проблем со сбытом. Они могут быть разными.

- Один комплекс причин не связан с качеством продукции как таковым: потребитель просто психологически не готов к потреблению этой продукции.

Это касается в первую очередь пионерской (инновационной, новаторской) продукции, аналогов которой в прошлом на этом рынке не было. И в этом случае надо целенаправленно готовить потребителя к тому, чтобы он осознал некоторую пользу от потребления этой продукции и стал её покупать.

---

<sup>44</sup> Это может иметь место и в либерально-рыночной экономике, и в рыночной экономике с элементами государственного планирования и регулирования, и в плановой многоукладной экономике, в которой рыночный механизм — один из инструментов государственного управления экономическим обеспечением биосферно-социально-экономического развития страны.

<sup>45</sup> Если ёмкость рынка исчерпана, то сбыт расти не будет и может даже сократиться *вне зависимости от качества продукции*. Ёмкость рынка может быть исчерпана по двум причинам:

- общественные потребности удовлетворены, а объёмы производства соответствующих видов продукции превышают темпы возобновления потребностей в этих видах продукции;
- общественные потребности не удовлетворены, но распределение покупательной способности в обществе таково, что у потенциальных потребителей (как физических, так и юридических лиц) нет денег на покупку этой продукции и на удовлетворение своих потребностей.

Последнее — это норма для либерально-рыночной экономики. Такое состояние экономики может быть вызвано как биржевыми спекуляциями, так и системным ростовщичеством, как это имеет место в постсоветской России. В исторически сложившихся «экономических теориях» такое состояние экономики называется «кризисом перепроизводства»: в условиях такого ложного перепроизводства в годы «великой депрессии» в США неплатёжеспособные люди массово умирали от голода (США потеряли не менее 10 миллионов человек), а тем временем электростанции топили зерном для того, чтобы поднять на него цены.

- Второй комплекс причин связан непосредственно с качеством продукции: качество как таковое не удовлетворяет массового потребителя, и среди потенциальных потребителей продукции о ней распространяется «дурная слава».

Распространение «дурной славы» о продукции может быть как социально-стихийным процессом, когда своими впечатлениями продукции делятся реальные недовольные ею потребители и их мнения распространяются по цепочкам связей людей, так и результатом целенаправленной деятельности конкурентов и тех или иных политических сил<sup>46</sup>.

Но и во втором случае трудности со сбытом продукции не позволяют производителю понять, в чём именно состоят пороки продукции. Именно по этой причине для анализа фактического качества продукции и наращивания показателей её качества в процессе дальнейшего производства недостаточно замыкания обратных связей через мониторинг сбыта.

Но система обратных связей — только одна из компонент производственно-потребительской системы общества (государства), вследствие чего её работоспособность обусловлена архитектурой самой производственно-потребительской системы в целом, охватывающей систему обратных связей. На практике это выражается в том, что в *либерально-рыночной экономике колоний и криптоколоний*, как и в *либерально-рыночной экономике с элементами государственного планирования и регулирования, характерной для метрополий*, есть пределы повышения качества продукции, выше которых качество продукции<sup>47</sup> в этих производственно-потребительских системах поднять невозможно. Системообразующие принципы либерально-рыночной экономики не позволяют этого сделать, порождая факторы, препятствующие повышению качества выше некоторых пределов.

**Первый фактор, ограничивающий возможности повышения качества продукции в либерально-рыночной экономике**, — «финансовый климат»<sup>48</sup> в государстве и особенности ценообразования в нём.

Кривая, представленная на рисунке ниже, наличествует практически в любом учебнике экономической теории, обслуживающей жизнь общества под властью либерально-рыночной экономической модели, хотя оси системы координат в учебниках названы иначе: «цена (по вертикали) — спрос (по горизонтали)» (т.е. «спрос» вместо «объём предложения»). График, сопровождаемый надписями «цена — спрос», трактуется так:

---

<sup>46</sup> Один из показательных примеров такого рода. Владелец кинофирмы «XX век Фокс» от имени еврейской общественности США написал Г. Форду письмо, в котором предлагал тому прекратить выступления по «еврейскому вопросу» (Г. Форд издал книгу «Международное еврейство»\*, в которую были собраны статьи, опубликованные в принадлежавшей ему газете «Дирборн индипендент» в предшествующие годы). В противном случае он обещал включать в выпускаемую им кинопродукцию кадры кинохроники с разбитыми в автокатастрофах **исключительно** фордовскими автомобилями, сопровождая их соответствующими пояснениями о количестве погибших, пострадавших и пояснениями о *технических* причинах происшествий. Поняв перспективы, Г. Форд подписал текст отречения от всего им ранее опубликованного по «еврейскому вопросу» и принёс извинения еврейской общественности.

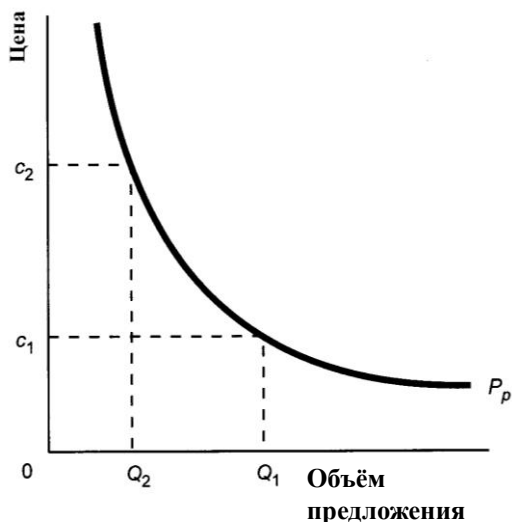
\* Книга Г. Форда «Международное еврейство» дважды включена в Федеральный список экстремистских материалов (№ 459 и № 2955).

<sup>47</sup> Качество, понимаемое как: 1) высокая эргономичность, 2) максимальный ресурс, обусловленный потребностями людей, и 3) ремонтпригодность продукции в пределах ресурса. Это понимание укладывается в определение качества 3-1 (см. гл. 3, том 1):

Качество продукции это — объективная данность, представляющая собой сочетание двух факторов:

1. Совокупности свойственных продукции метрологически состоятельных характеристик.
2. Меры соответствия совокупности характеристик продукции и каждой из характеристик в отдельности задачам удовлетворения потребностей пользователя в тех условиях её эксплуатации и обслуживания, которые предлагает жизнь на протяжении всего жизненного цикла продукции.

<sup>48</sup> Финансовый климат — «financial climat» — система правовых и экономических условий осуществления финансовой деятельности в стране отдельными субъектами хозяйствования, существенно влияющих на уровень доходности и риска финансовых операций.



«Закон спроса отражает зависимость между ценой товара и спросом на него. Применительно к рынку чистой конкуренции данный закон трактует, что при неизменности всех прочих условий снижение цены товара приводит к возрастанию объема спроса и наоборот. Таким образом, существует отрицательная обратная зависимость между ценой товара и объемом спроса на него, которую называют кривой спроса»<sup>49</sup>.

Однако это — извращенное толкование, не соответствующее причинно-следственным связям, реально действующим во многоотраслевых производственно-потребительских системах государств, где есть место рыночной саморегуляции производства и потребления.

Вопреки тому, что написано в учебниках экономической лженауки либерализма, представленный график показывает иную зависимость между качественно иными характеристиками многоотраслевой производственно-потребительской системы: «Объем предложения некоего природного или производимого блага — цена, обеспечивающая полный сбыт этого блага на рынке»<sup>50</sup> (при условии, что объем предложения блага находится в

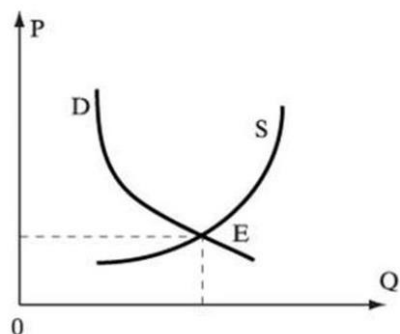
<sup>49</sup> Трактовка рис. 3.1 на с. 27, аналогичного приведенному нами, в учебном пособии ИТМО: Васюхин О.В. «Основы ценообразования» (<https://books.ifmo.ru/file/pdf/734.pdf>).

<sup>50</sup> Приведенная выше трактовка графика как зависимости «цена — спрос» уводит от рассмотрения этой проблематики, не говоря уж о том, что она извращает представления о действительности.

Потребности как таковые порождаются обществом (физиологией и культурно обусловленной психологией людей) и политикой государства, именно они и есть — потенциальный спрос как данность. Потенциальный спрос подрезается статистикой распределения платежеспособности общества по спектру потребностей как таковых, т.е. платежеспособностью, которую общество способно выделить на рассматриваемый специализированный рынок. И только после этого вступают в дело цены, реально регулирующие не спрос покупателей, а сбыт продукции и природных благ на этом рынке при сложившейся конъюнктуре других специализированных рынков.

Т.е. не цена является причиной спроса или, если в терминах математики, спрос на любую продукцию не описывается функцией, единственным аргументом которой могла бы быть цена на неё. И цена также не является функцией, единственным аргументом которой является платежеспособный спрос.

Также вздорен и график, показывающий формирование так называемой «равновесной цены» под воздействием спроса и предложения благ: см. рис. ниже. На нём P — цена, Q — объем предложения.



Обычно его трактуют так: *Цена формируется в результате взаимодействия спроса D и предложения S. Наложив друг на друга графики кривых спроса и предложения мы получаем точку их пересечения (точку E), которая соответствует равенству спроса и предложения.*

При этом по умолчанию предполагается, что у продавцов неограниченный запас товара, а поставки ими товара на рынок обусловлены исключительно ценой, т.е. согласием потенциальных продавцов либо их несогласием продать товар при той или иной цене.

Но если мы обратимся к реальности, то: в каком соотношении находятся фактическая цена рынка и точка E? как пролегают кривые D и S? а в ряде случаев и какой объем блага Q выставлен или может быть выставлен на продажу? — никто сказать не может.

Тестовые поставки товара и тестовые закупки тоже не могут дать ответа на этот вопрос в силу того, что диапазон изменения параметров Q и P может быть большим, вследствие чего его невозможно пройти путём «малых экспериментов». Кроме того, любая сделка «купи — продажи» удовлетворяет чьи-то потребности, по какой причине при сколь-нибудь массовых тестовых поставках и закупках конъюнктура рынка изменится, и положение ранее неизвестных кривых D и S снова станет неизвестным.

Т.е. эта модель — фикция, которую невозможно наполнить реальным содержанием в силу её изначальной метрологической (и как следствие — управленческой) несостоятельности. Но за незнание этой ахиней или за несогласие с ней студент может получить двойку...

Эти два графика и соотнесение их с жизнью — одна из многих возможных иллюстраций того, что в экономической науке Запада всё, что касается макроэкономики и управления ею, — либо вздор, либо злоумышленная ложь, предназначенная для того, чтобы манипулировать доверчиво-бездумными. Но этот вздор и

→→→

пределах ёмкости рынка, определяемой потребностями людей или государственной власти как таковыми: если же объём предложения превысит уровень потребностей как таковых, то часть произведенного не будет востребована и при нулевой цене). Исходя из такого понимания зависимости, представленной на рисунке выше, обратимся к теме экономического обеспечения развития общества и потребностей политики государства.

Предположим:

- $Q_1$  — объём производства некоего блага, необходимый для развития общества.
- $C_1$  — рыночная цена блага при объёме его предложения на рынке  $Q_1$ : она ниже порога рентабельности производства блага в объёме  $Q_1$ .
- $Q_2$  — объём блага, заведомо недостаточный для развития общества.
- $C_2$  — цена блага, обеспечивающая рентабельность производства блага в объёме  $Q_2$ .

Что делать? — При творческой импотенции государственной власти и её тупой приверженности либерально-рыночной экономической модели и её подневольности транснациональным политическим мафиям, поддерживающим либерализм, возможен только ОТКАЗ от развития людей, общества, государственности<sup>51</sup>, т.е. ОТ СУВЕРЕНИТЕТА В ЕГО ПОЛНОТЕ, *прикрываемый нескончаемыми разговорами о воздействии на страну магнитных бурь, изменений климата, кризисов, санкций и иных происков внешнеэкономических партнёров, тяжёлого наследия прошлого и т.п.*, хотя реально есть только одна проблема — **управленческая несостоятельность самой государственной власти.**

И этот отказ государственной власти от развития и суверенитета оказывает своё воздействие и на качество продукции, и на невозможность поднять его выше некоторого уровня, который обусловлен финансовым климатом, сформированном в государстве творцами глобальной политики посредством местной государственной власти, а по существу — туземной администрации, так или иначе работающей на интересы внешнеполитических субъектов<sup>52</sup>.

Зависимость «Объём предложения некоего природного или производимого блага<sup>53</sup> — цена, обеспечивающая полный сбыт этого блага на рынке» оказывает своё воздействие и на

ложь импортированы в Россию в постсоветские времена, и мы всем народом (за исключением «элиты») продолжаем оплачивать импорт этой ахинеи своими жизнями и нищетой.

<sup>51</sup> Либерализму свойственно не видеть объективных различий развития и деградации либо замазывать это различие. Для либерализма существует только «беспредельное разнообразие» человеческих личностей, которое якобы надо охранять как истинную свободу. И тем самым либерализм открывает широчайшие ворота для массовой деградации людей — как культурной, так и биологической.

<sup>52</sup> Как можно сформировать «туземную администрацию»? — обратимся к проекту «Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» «Инновационная Россия — 2020», опубликованном Минэкономразвития в 2010 г. Среди «индикаторов решения поставленных задач», предлагаемых в проекте, есть и такие:

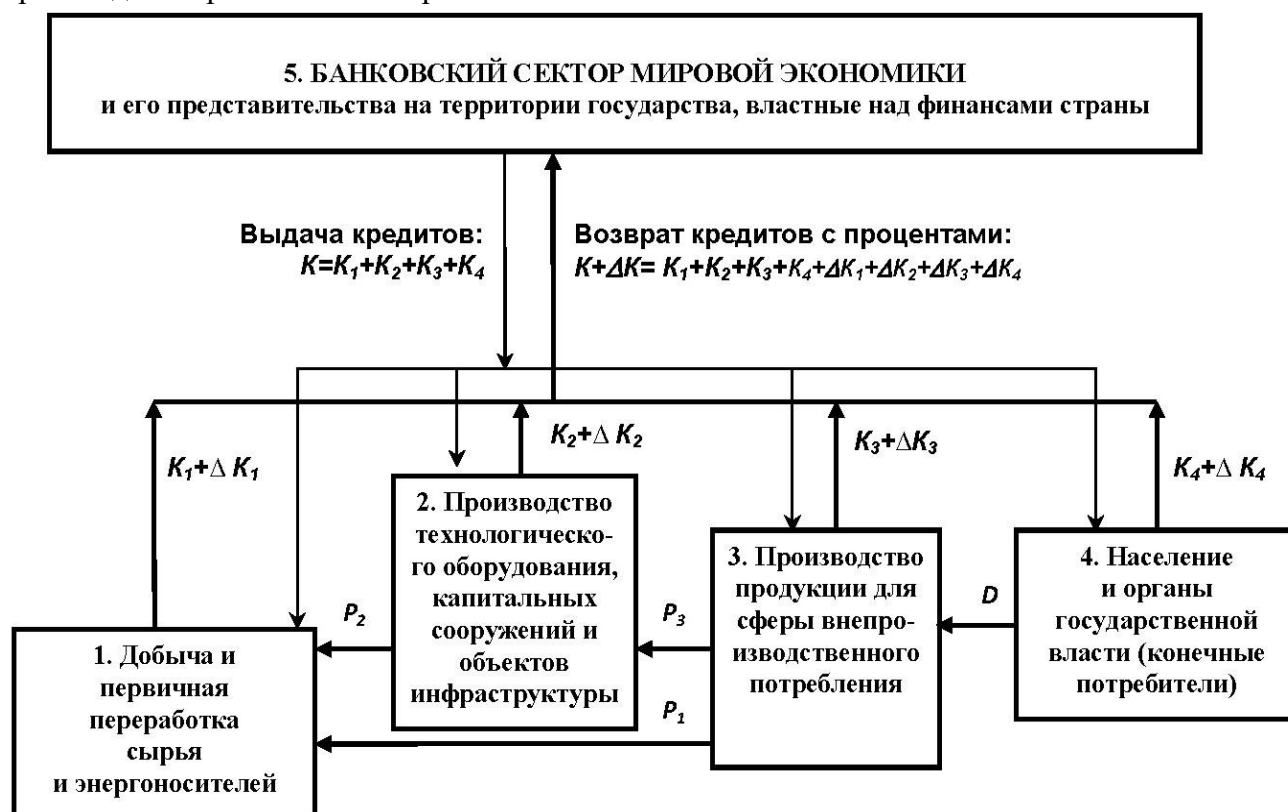
| Наименование индикатора  | 2010    | 2016 | 2020 |
|--|---------|------|------|
| Доля государственных служащих, получающих ежегодно дополнительное образование за рубежом   | 0,1 %   | 1 %  | 3 %  |
| Доля лиц, занимающих должности руководителей высшей и главной групп должностей государственной гражданской службы, получивших высшее профессиональное образование за рубежом | > 0,5 % | 4 %  | 12 % |

При этом обратим внимание на то, что в приведённом выше фрагменте таблицы «индикаторов решения поставленных задач» в первой строке речь идёт о получении госслужащими за рубежом *дополнительного* образования, а во второй — о получении *профессионального* высшего образования за рубежом, что по умолчанию подразумевает отдавание предпочтения тем кандидатам на должности «высшей и главной групп должностей государственной гражданской службы», которые получили первое высшее *профессиональное* образование за рубежом. Остаётся только предполагаемые 12 % *зарубежных агентов влияния*, получивших за рубежом профессиональное образование на основе целенаправленно построенных учебных программ, продвинуть на наиболее значимые должности и — о реальном суверенитете России можно будет на некоторое время забыть по причине целесообразности полученного ими образования по отношению к решению вполне определённых задач, не соответствующих интересам народов России.

<sup>53</sup> На приведённом выше графике для краткости — «объём предложения».

политику предприятий в области качества. Политика улучшения качества финансово выражается в затратах разработчика и производителя продукции на анализ реально достигнутых показателей качества, на анализ причин наличия в продукции пороков, на разработку мероприятий по устранению пороков и повышению качества, на совершенствование конструкции (или ингредиентного состава) продукции и технологий её производства, на улучшение показателей качества сырья, комплектующих и услуг, поставляемых сторонними организациями, на совершенствование производственного оборудования и складского хозяйства, тары и упаковки, на обучение собственного персонала и привлечение более высокопрофессиональных работников со стороны. Все эти расходы относятся на себестоимость продукции, вследствие чего себестоимость растёт. Рост себестоимости в составе сложившейся на рынке цены снижает долю прибыли в цене.

Положение усугубляется наличием в системе организованного ростовщичества. Обратимся к рисунку ниже, на котором представлена укрупнённая схема финансового обращения, сопровождающего производственное и внепроизводственное потребление продукции, производимой реальным сектором.



На этой схеме источники доходов населения и государственной власти не показаны, чтобы не загромождать рисунок, а линиями со стрелками обозначена направленность финансовых потоков:

- выдача ( $K$ ) и возврат кредитных ссуд и процентов по ним ( $K + \Delta K$ ) реальным сектором, населением и органами государственной власти (соответственно индексам 1...4);
- переток доходов и накоплений населения в доходы реального сектора ( $D$ );
- прямые и опосредованные финансовые расходы ( $P$  — соответственно индексам 1...3) тех подразделений реального сектора экономики, которые так или иначе соучаствуют в производстве конечной продукции, ради потребления и экспорта которой общество и ведёт хозяйственную деятельность (блок 3). Их доходы формируются за счёт продажи готовой продукции, а расходы, прямые и опосредованные, помимо собственных факторных затрат обусловлены ценами на потребляемые энергоносители, сырьё и промежуточные продукты (включая и средства производства) и объёмами платежей по кредитам, которые всегда относятся на себестоимость производства;
- предполагается, что на интервале времени, характеризуемом схемой, эмиссия средств платежа нулевая.

Анализ денежного обращения, представленного на этой схеме, на основе правил Г.Р. Кирхгофа (1824 — 1887) для *процессов переноса* в сетях (их невозможно отменить ни указом президента, ни решением парламента) показывает, что ссудный процент по кредиту порождает:

- рост номинальных цен (за счёт отнесения процентов на себестоимость продукции);
- потерю некоторой доли покупательной способности вне банковского сектора (за счёт роста уровня цен и оттока платёжеспособности из общества в результате выплаты процентов по кредитам);
- следствием первого и второго будет деградация производственного сектора экономики государства и соответственно снижение зарплат, ужесточение эксплуатации наёмного персонала, сокращение штатов и рост безработицы;
- деформацию производственного и потребительского спроса и предложения продукции под воздействием прироста покупательной активности корпорации ростовщиков и прикармливаемых ими социальных групп, в чью собственность необратимо перетекают (вследствие платежей по процентам) финансы общества;
- рост ВВП в исчислении его в текущих ценах, если это допускает эмиссия, хотя такому «росту» ВВП может сопутствовать сокращение объёмов производства в реальном секторе в натуральном учёте продукции и при учёте продукции в неизменных ценах какого-либо более раннего базового периода;
- социальную напряжённость, поскольку как ростовщики, так и их непосредственные должники через воздействие ссудного процента на себестоимость и доходы перекачивают в собственность корпорации кредиторов покупательную способность и тех физических и юридических лиц, которые сами не прибегали к заимствованиям у ростовщической корпорации кредиторов, т.е. ростовщики и заёмщики обворовывают всех прочих.

При этом необходимо отметить, что весомая доля кредитных ресурсов банковского сектора — это накопления вкладчиков банков. Т.е. общество и реальный сектор действительно сами оплачивают ростовщический паразитизм из своих сбережений, как о том и говорил Дж. Стэмп — бывший президент Банка Англии<sup>54</sup>, а доходы по вкладам предприятий и населения это — «откаты», которыми банки как бы расплачиваются с обществом за то, что общество предоставляет банкам право осуществлять финансовое рабовладение в отношении него.

В условиях инфляции, первичным генератором которой является ссудный процент по кредиту, окупаемость затрат на политику повышения качества может потребовать повышения цены. Но в этом случае вследствие действия рассматриваемой зависимости «объём предложения — цена» может сократиться объём сбыта. И сокращение объёма сбыта может быть таким, что произведённые в прошлом и производимые в настоящем затраты на повышение качества продукции окупить не удастся.

Описанное выше обстоятельство налагает ограничение на возможности повышения качества продукции. Оно может по-разному выражаться в финансовом климате разных государств, вследствие чего производимая в них продукция одного и того же назначения может существенно отличаться по качеству. Это различие в качестве продукции может накапливаться на протяжении времени, если финансовый климат в отстающем государстве долго не меняется в лучшую сторону. И с течением времени это различие в условиях интенсификации глобализации может стать катастрофическим для соответствующей отрасли в отстающем государстве<sup>55</sup>, и для самого отсталого государства.

---

<sup>54</sup> «Если вы хотите остаться рабами банкиров и оплачивать издержки собственного рабства, позвольте им продолжать создавать деньги из ничего и управлять кредитом страны». — Эпперсон Р. «Невидимая рука (Введение во взгляд на Историю как на Заговор)». — М.: Образование-Культура. 1996. гл. 12. Со ссылкой на: Martin Larson, *The Federal Reserve and Our Manipulated Dollar*, (Old Greenwich, Connecticut: The Devin-Adair Company, 1975), p.10.

<sup>55</sup> Именно этот процесс мы наблюдаем на протяжении нескольких десятилетий наиболее ярко в сопоставлении продукции отечественного автопрома и автопрома Германии, Японии, Южной Кореи и Китая. В России такой убийственный для реального сектора финансовый климат создан законодательной властью и центробанком, который держит ставку рефинансирования на уровне двузначных чисел на протяжении многих лет. Это всё делает инвестиции в НИОКР нерентабельными не только в автопроме, но и в других наукоёмких отраслях и



Но кроме того, что описанный выше финансовый климат ограничивает рост качества продукции, он же ограничивает рост качества жизни общества. Это является следствием того, что научно-технический прогресс в либерально-рыночной экономике (даже при наличии элементов государственного планирования и регулирования рынков) сопровождается производством «экономически избыточного населения». Под воздействием научно-технического прогресса происходит рост производительности индивидуального и общественного труда, вследствие этого некоторая часть ранее занятого персонала утрачивает рабочие места и не может трудоустроиться где-либо ещё. Но вместе с работой люди утрачивают и доходы. Они не востребованы системой как работники, и они же несостоятельны как эффективные потребители в силу того, что не имеют систематических достаточных доходов. «Экономически избыточное население», как показывает историческая практика систематически уничтожается. В первую промышленную революцию в Англии это делалось посредством применения законов о бродяжничестве, в соответствии с которыми «бродяг» просто приговаривали к смерти и вешали. В наши дни то же самое делается «более гуманными» и не бросающими на государственную власть тень средствами: это наркотики, криминальные убийства и т.п., вина за гибель от которых возлагается в первую очередь на самих погибших.

Если к этому добавить экологические и медико-биологические проблемы, также порождаемые либерально-рыночной экономической моделью, то качество жизни общества под её властью не может быть высоким потому, что действие этой экономической модели самоубийственно для глобальной цивилизации.

**Второй фактор, ограничивающий возможности повышения качества продукции в либерально-рыночной экономике,** — конкуренция множества производителей в условиях реальной ограниченности ёмкости рынка соответствующей продукции.

**Конкуренция производителей продукции какого-то определённого назначения является фактором, стимулирующим рост качества, только в условиях ненасыщенности рынка этим видом продукции,** когда производители борются за освоение как можно большей доли рынка, и продукция большей части из них находит сбыт. *В таких условиях опережение конкурентов в качестве при себестоимости, допускающей перераспределение платёжеспособного спроса в свою пользу, позволяет увеличить свою долю на рынке при наращивании объёма выпуска.*

Как только ёмкость рынка исчерпывается, а качество продукции, производимой разными производителями, находится примерно на одном уровне, то для того, чтобы увеличить свою долю на рынке, требуется потеснить на нём других производителей. Если при этом возможности поднять качество своей продукции на порядок, освоив иные принципы осуществления новой продукцией востребованных потребителем функций, сделав тем самым прочих производителей неконкурентоспособными, отсутствуют, то конкуренция перестаёт быть стимулом к повышению качества продукции<sup>56</sup>.

Ёмкость рынка обусловлена несколькими факторами: 1) потребностями людей в продукции соответствующего вида как таковыми, 2) темпами возобновления потребностей в этой продукции у потребителей, ранее купивших её, 3) статистикой распределения *совокупной покупательной способности общества по специализированным рынкам, т.е. долей совокупной покупательной способности общества, приходящейся на этот рынок*<sup>57</sup>.

---

прежде всего — в отраслях с длительными циклами «начало разработки продукции — начало её производства» + срок окупаемости инвестиций.

<sup>56</sup> Именно так «цифровая фотография», предоставив потребителю новое качество удовлетворения его потребностей, убила фирму «Кодак» и других производителей фотоплёнок и других фотоматериалов, ориентированных на непростые и затратные по времени химические технологии получения фотографических изображений.

<sup>57</sup> Покупательная способность общества распределяется между специализированными рынками (рынками разных видов продукции) соответственно приоритетности их потребления. Это распределение может меняться под воздействием разных природных и социальных факторов. Иначе говоря, пресловутая «пирамида Маслоу»

→→→

Темпы возобновления потребностей обусловлены либо физиологией людей (так питаться и пить воду надо регулярно — это первая группа продукции), либо ресурсными характеристиками, эргономичностью самой продукции, темпами её «морального устаревания», обусловленными научно-техническим прогрессом (это касается большей частью инфраструктурных объектов, техники и предметов быта — это вторая группа продукции). Большой эксплуатационный ресурс в сочетании с эргономичностью для второй группы продукции — это важнейшие показатели качества, если качество оценивать по функциональности продукции на всём протяжении её жизненного цикла, а не по её соответствию непрерывно текущим веяниям моды. Поэтому **высокое качество в смысле эргономичности, долговечности и ремонтпригодности продукции может стать решающим фактором исчерпания ёмкости соответствующего рынка.**

Если при этом отсутствует реальная возможность «перекачать капитал» из своей отрасли в другие отрасли<sup>58</sup> либо такие возможности труднореализуемы или психологически неприемлемы, то поддержание доходности собственных производств в либерально-рыночной экономике за счёт снижения эргономичности продукции и её ресурса оказывается более коммерчески выгодным, нежели конкурентная борьба, ориентированная на разорение или поглощение конкурентов путём вывода на соответствующий рынок продукции на порядок более высокого качества, что делает других производителей неконкурентоспособными. Пример такого рода умышленного снижения качества продукции с целью обеспечения гарантированных доходов группы конкурентов-монополистов в условиях исчерпания ёмкости рынка достаточно широко известен, но не комментируется в литературе по темам «макроэкономика» и «управление качеством».

«Первые лампочки Эдисона имели срок службы всего 14 часов, но к началу 1920 года инженеры компаний, выпускающих лампочки, смогли увеличить ресурс своих изделий до 2 500 часов, и можно было быть уверенными в том, что на этом бы развитие не остановилось.

Мир приобщался к электрическому освещению. Продажи лампочек росли, но что происходило с доходом производителей? Для примера, возьмём компанию Osram, продавшую в 1923 году более 68 000 000 лампочек, и более чем вдвое сократившую продажи в 1924 году — до 28 000 000 штук.

Проблема оказалась в слишком долговечных лампочках — люди купили долговечные светоэлементы раньше, и новые им оказались просто не нужны.

В этом же 1924 году в Женеве состоялся конгресс ведущих мировых производителей лампочек и образован картель Phoebus<sup>59</sup>. Производители договорились, что теперь срок службы лампочек не будет превышать 1 000 часов.

Чувствуете разницу — 2 500 часов в 1920 году и 1 000 часов после 1924 года? При этом все участники картеля были кровно заинтересованы в соблюдении этих условий конкурентами, и дабы кто-то под шумок не пытался сделать свои лампочки более долговечными, чтобы люди покупали у них, периодически отбирали лампы конкурентов и тестировали их.

В архивах сохранились документы, которыми разные производители обменивались друг с другом, чтобы уменьшать затраты на производство и ухудшать лампочки. В итоге коммерсанты богатели,

---

оказывает своё влияние и на ценообразование, и на распределение совокупной покупательной способности общества по специализированным рынкам. «Пирамида Маслоу», порождается природно-географическими факторами, специфически видовой биологией людей и исторически сложившейся культурой общества.

<sup>58</sup> Т.е. перепрофилировать избыточные производственные мощности либо создать новые, работающие на иные специализированные рынки.

<sup>59</sup> В этом створе приняли участие основные производители электролампочек того времени. «В состав картеля входили следующие производители ламп: Osram, Philips, Tungsram, Associated Electrical Industries, ELIN, Compagnie des Lampes, Международная General Electric и General Electric Overseas, которые владели 90 — 95 % мировых производственных мощностей в данном сегменте. Компании являлись совладельцами акций швейцарской корпорации Phoebus, их доля была пропорциональна продажам ламп» ([https://ru.wikipedia.org/wiki/Картель\\_Phoebus](https://ru.wikipedia.org/wiki/Картель_Phoebus))

экономя на производстве и на росте продаж, а конечный покупатель тратил больше денег на не очень качественные изделия»<sup>60</sup>.

Хотя это картельное соглашение было изначально заключено до 1955 г., однако этот картель просуществовал только до начала второй мировой войны в 1939 г. Но и после того, как он прекратил своё официальное существование ресурс электролампочек накаливания не вырос<sup>61</sup>, обеспечивая быстрое возобновление потребностей в новых экземплярах этого вида продукции и соответственно, — достаточную доходность производства, ориентированного на рынок, ёмкость которого производители лампочек исчерпали.

С момента создания *картеля по ухудшению качества электрических лампочек* прошло столетие. За это время в глобальной цивилизации и, в первую очередь, в так называемых передовых, развитых странах с либерально-рыночным капитализмом была исчерпана ёмкость многих специализированных рынков, и поскольку в либерально-рыночной экономике невозможно массовое перепрофилирование производственных мощностей на производство иной продукции, в которой общество испытывает потребность, и тем более, если на новую продукцию не может возникнуть платёжеспособный спрос (из-за неравноприоритетности потребностей людей<sup>62</sup>), — то **либерально-рыночная цивилизация породила субкультуры злоумышленного снижения качества продукции всех видов.**

- Во второй половине XX века в сельском хозяйстве произошло вытеснение *сортов овощей и фруктов, которые были выведены в прошлом для того, чтобы они были вкусными и полезными для здоровья*, новыми сортами, выведенными для того, чтобы при длительном хранении и транспортировке они не утрачивали «товарного вида». В результате «мякоть» клубники по своей твёрдости приблизилась к яблоку, местные районированные сорта исчезли под давлением зарубежных конкурентов, законодатели гадят людям, запрещая домашнее огородничество, садоводство, птицеводство и животноводство.
- Освоение в Японии бройлерных технологий производства куриного мяса, импортированных из США, как сообщалось ещё в 1970-е гг., привело к росту статистики заболеваемости сахарным диабетом.
- Переход населения России в 1990-е годы на рацион из *заменителей здоровой пищи* разного рода «комбикормами» и *фальсификатами пищевых продуктов, содержащими разнородные добавки*<sup>63</sup>, *чуждыми естественной биохимии организма человека*, сопровождался ростом статистики заболеваний желудочно-кишечного тракта. В публикации «Не всё полезно, что в рот пролезло»<sup>64</sup> приводится график роста смертности вследствие заболеваний органов пищеварения с 1980-го по 2014 г.

---

<sup>60</sup> «Был ли тайный сговор производителей о низком сроке службы лампочек»: <https://dzen.ru/a/YVFSiEIVNGJ8g8-x>.

<sup>61</sup> Для сведения — о возможном ресурсе ламп накаливания. «В пожарной части города Ливермора (Калифорния, США) с 1901 года работает самая старая лампочка в мире, выполняющая функцию технической подсветки. «Лампочка из Ливермора, получившая собственное имя Livermore's Centennial Light (Ливерморская столетняя лампа), была вкручена в патрон в 1901 году и до сих пор находится в работоспособном состоянии. Вероятнее всего, она имела мощность 30 или 60 Ватт, но сейчас уже вряд ли выдает и 5. Её свет очень тусклый, что совсем неудивительно, ведь, по данным Книги рекордов Гиннеса — это самая старая работающая лампа накаливания планеты» (<https://bigpicture.ru/samaja-staraja-lampochka-v-mire-gorit-uzhe-120-let/>). Там же сообщается, что колба лампочки была выдута стеклодувом (т.е. это ручная работа), и в лампочке не вольфрамовая, а угольная нить накаливания.

В начале 1980-х гг. во время реставрационных работ в Венской опере в люстре зрительного зала была обнаружена одна лампочка, вкрученная в люстру во время оснащения Венской оперы электрическим освещением в конце XIX века. И эта лампочка использовалась на протяжении почти столетия и пережила две мировые войны.

<sup>62</sup> Воздействие пресловутой «пирамиды Маслоу» на ценообразование и на распределение совокупной покупательной способности общества по специализированным рынкам — это реальность, влекущая за собой множество социокультурных последствий. Но это воздействие и его последствия для общества — в либерально-рыночных экономических теориях не рассматривается. Как следствие не рассматривается и тема защиты общественного развития от воздействия на ценообразование «пирамиды Маслоу».

<sup>63</sup> Усилители вкуса, стабилизаторы, *консерванты (preservatives)* и т.п.

<sup>64</sup> Сайт Василия Львова: <https://levbuldozer.ru/ne-vsyo-polezno-chto-v-rot-prolezlo/>.



Хотя низкая стрессоустойчивость людей способна через психосоматику вызывать различные заболевания, в том числе и заболевания органов пищеварения, вследствие чего она тоже в «*святые девяностые*» (© Н.И. Ельцина) внесла свой вклад в этот рост заболеваемости, однако на органы пищеварения всё же непосредственное воздействие оказывает пища, её химический состав. Положение усугубляется тем, что произошло почти полное вытеснение стеклянной тары и бумажной упаковки (во многих случаях провощённой натуральным воском) пластиковой тарой и упаковкой, из которых микрочастицы пластика переходят в пищу, что происходит особенно интенсивно при её разогреве в этой таре тем более в микроволновой печи<sup>65</sup>. Но Роспотребнадзору до этого дела нет, с его точки зрения, *если некая*

<sup>65</sup> В СССР микроволновые печи были известны с начала 1940-х гг., но они до середины 1970-х гг. не производились по причине вредоносного воздействия на пищу высокочастотного электромагнитного излучения. «3 июня 1941 года газета «Труд» опубликовала заметку об изобретении микроволновой печи для разогрева пищи и размораживания продуктов. В статье подробно рассказывалось о том, как можно использовать токи ультравысокой частоты для приготовления блюд из замороженного мяса.

Теперь эти же исследователи установили, что подобная электромагнитная обработка наносит значительный ущерб частицам пищи, находящимся в печи, разрывает их или деформирует. При этом в молоке и зерновых культурах появляется d-нитрозодиэтаноллин — канцерогенное вещество, вызывающее расстройство пищеварения и разрушающее способность организма защищать себя от злокачественных опухолей. Продукты, подвергнутые воздействию волн ультравысокой частоты, при их употреблении, в большинстве своем не позволяют организму усваивать имеющиеся витамины группы В, С, Е, а также необходимые минералы и липотропики — органические вещества, способствующие ускорению распада жиров в желудочно-кишечном тракте. Даже простое нахождение человека рядом с функционирующим микроволновым полем вызывало у него проблемы со здоровьем. (...)

Западноевропейские журналы, посвященные материнству и детству, предупреждали, что молоко и смеси для малышей греть в микроволновках опасно. В прессе приводились исследования американских ученых, которые указывали, что некоторые из аминокислот L-пролина, входящие в состав молока матери, а также в молочные смеси для детей, под воздействием микроволн преобразуются в d-изомеры, которые, считаются нейротоксичными и деформируют нервную систему, и нефротоксичными, то есть, ядовитыми для почек» (<https://dzen.ru/a/YmwtfjBHBXd3XZHD>).

«В сравнительном исследовании «Приготовление пищи в микроволновой печи», опубликованном в 1992 году в США, говорится: «С медицинской точки зрения, считается, что введение в человеческий организм молекул подвергшихся воздействию микроволн, имеет гораздо больше шансов причинить вред, чем пользу. Пища из микроволновой печи содержит микроволновую энергию в молекулах, которая не присутствует в пищевых продуктах, приготовленных традиционным путём».

Проведённое краткосрочное исследование показало, что у людей, употреблявших приготовленные в микроволновой печи молоко и овощи, изменился состав крови, понизился гемоглобин и повысился холестерин, тогда как у людей, употреблявших ту же пищу, но приготовленную традиционным способом, состояние организма не менялось.

Д-р Ханс Ульрих Хертел участвовала в подобном исследовании и на протяжении многих лет работала в одной из крупных швейцарских компаний. Несколько лет назад она была уволена со своей должности за разглашение результатов этих экспериментов. В 1991 году она и один из профессоров Лозаннского Университета опубликовали исследование, свидетельствующее о том, что пища, приготовленная в микроволновой печи, может создавать угрозу для здоровья, по сравнению с пищей приготовленной традиционными способами. Статья также изложена в журнале «Франц Вебер» № 19,

*гадость, которую намереваются ввести в рацион, не убила потребителя или не уложила его на больничную койку в течение трёх дней, то она пригодная для питания, а рост заболеваемости ею не обусловлен потому, что «после» и «вследствие» далеко не всегда одно и то же.*

Если химический состав заменителей и фальсификатов натуральных продуктов питания не соответствует здоровой физиологии организма как биоценоза, то психосоматика при отсутствии стрессов или при высокой стрессоустойчивости будет работать на преодоление организмом этого вредоносного воздействия рациона питания; в случае же обильного потока стрессов и низкой стрессоустойчивости психосоматика будет работать в режиме катализатора, усиливающего вредоносное воздействие рациона питания<sup>66</sup>. Но это касается не только порождения психосоматикой при низкой стрессоустойчивости людей статистики заболеваний органов пищеварения.

---

где было сказано, что употребление продуктов питания, приготовленных в микроволновых печах, несёт злокачественное воздействие на кровь.

В промежутках от двух до пяти дней, добровольцы получали один из следующих вариантов питания на голодный желудок: (1) сырое молоко; (2) то же молоко, разогретое традиционным способом; (3) пастеризованное молоко; (4) то же молоко, разогретое в микроволновой печи; (5) свежие овощи; (6) те же овощи, приготовленные традиционно; (7) замороженные овощи, размороженные традиционным способом; и (8) те же овощи, приготовленные в микроволновой печи. Пробы крови производились у добровольцев непосредственно перед каждым приёмом пищи. Затем производился анализ крови в определенные промежутки времени после приёма молока и растительных продуктов.

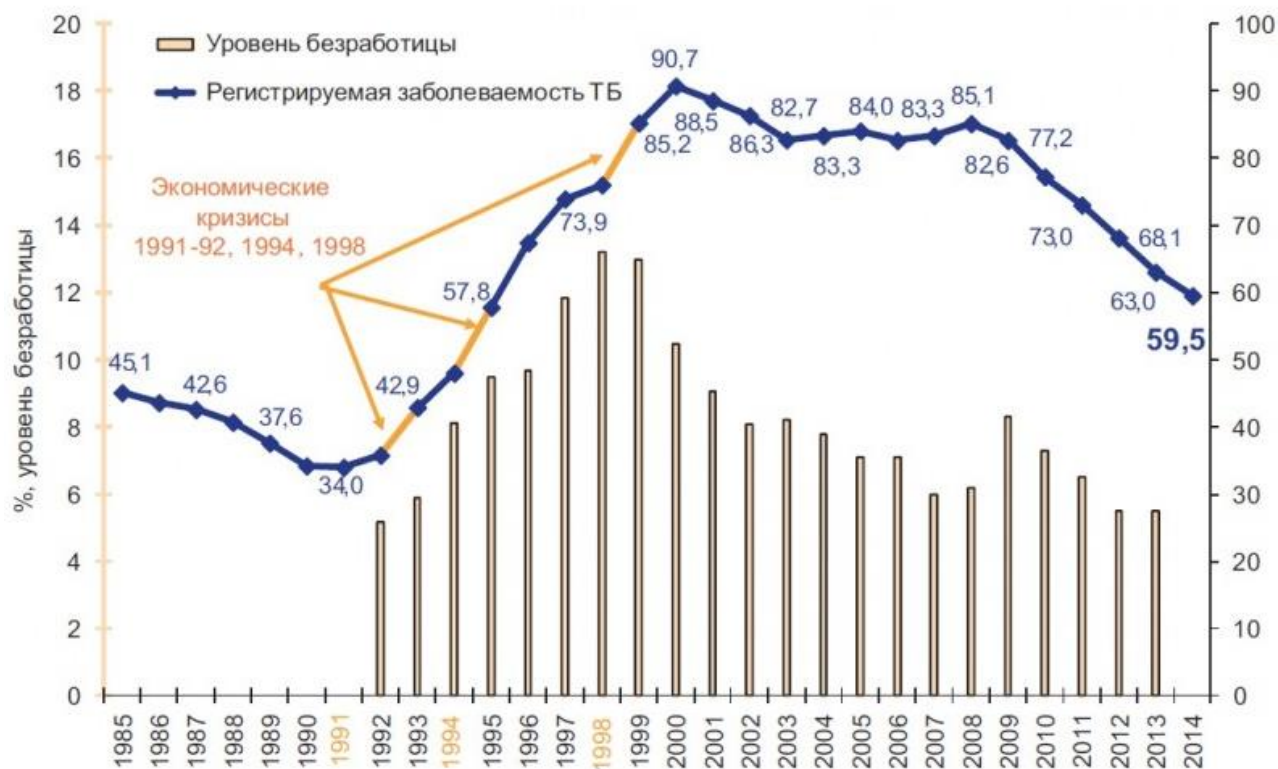
Значительные изменения были обнаружены в крови в интервалах приёма пищи, подвергшейся воздействию микроволновой печи. Эти изменения включали сокращение гемоглобина и изменение состава холестерина, особенно соотношение HDL (хороший холестерин) и LDL (плохой холестерин). Увеличивалось количество лимфоцитов (белые кровяные клетки). Все эти показатели свидетельствуют о дегенерации. Кроме того, часть СВЧ-энергии, остаётся в пище, употребляя которую, человек подвергается воздействию СВЧ излучения.

Излучение приводит к разрушению и деформации молекул пищи. Микроволновая печь создает новые соединения, не существующие в природе, называемые радиолитическими. Радиолитические соединения создают молекулярную гниль — как прямое следствие радиации» (<https://www.kp.ru/daily/24196/402267/>).

<sup>66</sup> В этой связи обратим внимание ещё на один фактор, появившийся в культуре России в постсоветские времена. Это — реклама всевозможных продуктов фармацевтики (как претендующих на то, чтобы быть лекарствами, так и остающихся в статусе «биологически активных добавок» к рациону), а также реклама всевозможной медтехники (как диагностической, например, — глюкометров, так и претендующей на оказание физиотерапевтического благотворного воздействия), медицинских услуг. По сути поток этой рекламы — вредоносное воздействие на психосоматику множества людей, поскольку психосоматика многих психологически не защищённых на момент соприкосновения с рекламой и тем более людей мнительных и впечатлительных реагирует на поток такого рода рекламы генерацией соответствующих заболеваний, если к ним в организме есть хоть малейшие предпосылки. Но как гласит медицинская шутка, «здоровых людей нет: есть недообследованные».

**Поэтому реклама всевозможных продуктов фармацевтики, медтехники, медицинских услуг — это государственное преступление против здоровья народа, поскольку под воздействием такого рода рекламы статистика заболеваемости растёт, как растут и доходы обогащающихся в сфере оказания медицинских услуг.**





Выше представлен график заболеваемости туберкулёзом в России на фоне статистики безработицы: налицо явная корреляция обеих статистик<sup>67</sup>, обусловленная тем, что безработица — генератор стрессов, а при низкой стрессоустойчивости людей, психосоматика некоторой части из них открывает возможности для развития туберкулёзного процесса; у других людей она открывает возможности к развитию иных заболеваний, реализуя принцип «где тонко — там и рвётся».

Если признавать паразитарную теорию возникновения многих заболеваний, относимых к онкологии, то рост статистики онкологических заболеваний (см. рис. ниже<sup>68</sup>) тоже во многом обусловлен рационом питания.

<sup>67</sup> «Лёгкие успехи. В России снижается заболеваемость туберкулёзом»: <https://www.livejournal.com/media/169331.html>.

<sup>68</sup> Сайт сети пансионатов по уходу за пожилыми людьми «Долголетие»: <https://centr-dolgolet.ru/articles/onkologiya>.

## Распространенность злокачественных новообразований

в России в 2006-2016 гг.

(численность контингента больных на 100 000 населения)



Причины роста статистики онкологических заболеваний под воздействием нездорового рациона питания просты: не те микроорганизмы в составе *биоценоза «организм человека»*<sup>69</sup> получают питание, а необходимые для здоровья — не получают либо подавляются и уничтожаются компонентами рациона питания, включая и получаемые через пищу антибиотики и через биохимически чуждые человеку «стабилизаторы» и «preservatивs» («консерванты»), «усилители вкуса», в составе «продуктов питания». К этому добавляется воздействие техногенных факторов среды обитания (техногенных полей и химических соединений непищевого характера).

Как-то в одной из программ «Радио России» выступал представитель клана Абрикосовых<sup>70</sup>. Во времена Российской империи клан Абрикосовых был одним из ведущих производителей кондитерских изделий в стране, добился статуса «поставщика двора его императорского величества», а кроме того — занимался благотворительностью и дал России выдающихся общественных деятелей и учёных. Речь зашла о том, что потомки кондитеров Абрикосовых решили возобновить семейный бизнес. Одна из проблем, с которой они столкнулись, состоит в том, что рецептура производства кондитерских изделий, унаследованная ими от времён Российской империи, не может быть реализована в нынешней России, в частности, потому, что сроки годности кондитерских изделий, произведённых *по старинным рецептам, в составе которых нет консервантов и прочих произведений «пищевой» синтетической химии*, меньше минимальных сроков хранения, задаваемых стандартами постсоветской России.

Т.е. постсоветская власть, введя эти стандарты, фактически налагает запрет на производство и потребление натуральных продуктов, и принуждает население жрать всякую дрянь, производство и сбыт которой она разрешила или же сделала обязательной нормой в угоду обеспечения коммерческой эффективности большей частью зарубежных фирм — глобальных монополистов соответствующих рынков.

Чем всё это время занимался Роспотребнадзор — вопрос особый, поскольку предотвратить это всё и многое другое — его прямая обязанность<sup>71</sup>, и потому в деятельности его руководства

<sup>69</sup> Организм человека, кроме собственных клеток, содержит до трёх и более килограммов разнородных микроорганизмов, для которых он является средой обитания.

<sup>70</sup> См. статью в «Википедии»: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Абрикосовы>.

<sup>71</sup> Характеризуется как «Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека». Его глава — главный санитарный врач России.



на протяжении нескольких десятилетий просматриваются составы преступления, предусмотренные ст. 275 УК РФ (государственная измена).

Но переход к рациону здорового питания в масштабах страны не может быть реализован без пересмотра стандартов на продукты питания и сырьё для их производства, на технологии и организацию производства и сбыта сырья и продукции, на сертификацию всего названного, и без *государственно-планового* перехода к иной инвестиционной политике по отношению к сельскому хозяйству, пищевой промышленности, системе сбыта продовольственных товаров, изъятия и переработки невостребованных продуктов питания.

Однако, злоумышленное снижение качества продукции вследствие исчерпания ёмкости специализированных рынков характерно и для рынков непищевой продукции.

- Так хроническое исчерпание ёмкости рынков легковых автомобилей в «развитых странах»<sup>72</sup> привело к тому, что двигатели-миллионники (ресурс которых обеспечивал пробег автомобиля в 1 млн. км и более), созданные в 1970-е — 1980-е гг., исчезли; ресурсные характеристики узлов и агрегатов автомобилей снизились. Большинство автомобилей, производимых в наши дни, конструктивно и технологически ориентированы на то: 1) чтобы выдержать гарантийный срок без поломок, и 2) чтобы по исчерпанию гарантийного срока многие узлы и агрегаты в них быстро утрачивали работоспособность и заменялись бы на новые целиком, поскольку они — одноразовые, т.е. конструктивно и технологически они не предназначены для осуществления ремонта путём разборки<sup>73</sup>, замены вышедших из строя деталей, последующей сборки и регулировки.

Конечно, это ускоряет ремонт, но по этой же причине после окончания гарантийного срока стоимость эксплуатации автомобиля на протяжении последующих нескольких лет приближается к стоимости нового автомобиля. Если к одноразовости агрегатов добавить снижение коррозионной стойкости кузова, влекущее за собой необходимость кузовного ремонта и полной перекраски в сроки от трёх до семи лет после выпуска машины, то купить новый автомобиль будет дешевле, нежели поддерживать в хорошем техническом состоянии на протяжении последующих пяти и более лет автомобиль, исчерпавший гарантийный срок. Кроме того, к расходам добавляется психологический дискомфорт, порождаемый внезапными (т.е. непредсказуемыми) поломками тем более, если устранение неисправностей обходится дорого, и они возникли за несколько сотен километров от дома, что может повлечь дополнительные расходы на пребывание в другом городе в течение времени ремонта.

\* \* \*

Тем не менее, следует признать, что автомобильная промышленность добилась существенного роста качества автомобилей по другим характеристиками. В интернете есть ролики, в которых запечатлено лобовое столкновение с перекрытием по ширине на половину кузова двух автомобилей, произведённых «Дженерал моторс» в 1959 г. (Шевроле «Бел Эйр» — ниже два фото в первом ряду) и в 2009 г. (Шевроле «Малибу» — ниже фото во втором ряду)<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> На площадках дилеров годами стоят десятки миллионов не востребованных покупателями автомобилей.

<sup>73</sup> Замените в конструкции винты и болты с гайками на электрозаклёпки и как результат вы получите ускорение процесса сборки агрегата, но его будет невозможно разобрать для ремонта.

<sup>74</sup> «2009 Chevy Malibu vs 1959 Bel Air Crash Test | Consumer Reports» — название на Ютубе: <https://www.youtube.com/watch?v=fPF4fBGNKOU>; СТАРЫЙ АВТОМОБИЛЬ vs СОВРЕМЕННЫЙ Смертоносный краш-тест Эволюция автомобильной безопасности: <https://www.youtube.com/watch?v=KB6oefRKWmY>; 2009 Chevrolet Malibu vs. 1959 Chevrolet Bel Air IIHS crash test: <https://www.youtube.com/watch?v=peMrNsFoTvc>.



На двух кадрах ниже хорошо видны разрушения салона весьма крупногабаритного автомобиля Шевроле «Бел Эйр» 1959 г. выпуска.



Как можно понять по запечатлённому на них состоянию кузова автомобиля, шансов выжить или не стать калекой у водителя в крупногабаритном автомобиле 1959 г. выпуска весьма мало: и удар головой о просевший вниз потолок, и удар рулевым колесом в лицо, и ноги вряд ли уцелели из-за общего разрушения передней части автомобиля с левой стороны в особенности (приборная панель сорвана и ушла под потолок, т.е. перегородка между моторным отсеком и салоном разрушена, левая стойка ветрового стекла смята и порвана у основания, водительская дверь сорвана, ветровое стекло разбито и вылетело наружу).

А на левом кадре ниже вид с заднего сиденья относительно компактного автомобиля Шевроле «Малибу» 2009 г. выпуска после столкновения. В ней салон не имеет опасных деформаций, ветровое стекло на месте, рулевая колонка в лицо водителю не выстрелила, ноги его целы, подушка безопасности сработала (правое фото ниже: водительская дверь снята, чтобы показать целостность жёсткого контура салона).



Т.е. прогресс в деле обеспечения пассивной безопасности легковых автомобилей за 50 лет неоспорим.

Однако, есть одно обстоятельство, не попавшее в кадры: в 1959 г. какие-либо общегосударственные требования к обеспечению пассивной безопасности автомобилей не

выдвигались ни в одной стране мира. Фирмы производители автомобилей этой проблематике уделяли мало внимания, а вот долговечности и ремонтпригодности внимание уделяли, вследствие чего нашёлся экземпляр Шевроле «Бел Эйр» в достаточно хорошем техническом состоянии, который подвергли сопоставительному тесту в столкновении с новой машиной, произведённой на основе иной философии проектирования...

\* \* \*

\*

Но злоумышленное снижение ресурсных характеристик затронуло не только электролампочки и автомобили, но и продукцию множества других отраслей. Электролампочки и автомобили — это только примеры того, что злоумышленное снижение показателей качества — одна из составляющих культуры развитой либерально-рыночной цивилизации.

Безусловно, что научно-технический прогресс имеет место и выражается в появлении новых материалов, новых конструкций и технологий, в росте энерговооружённости системы производства, позволяя производить большее количество продукции за меньшее время и расширить номенклатуру спектра производства. Это приводит и будет приводить к тому, что многие привычные вещи из разряда ремонтпригодных перешли и будут переходить в разряд одноразовых<sup>75</sup>. И этот процесс охватывает все сферы деятельности, включая и те, в которых эксплуатируемые объекты весьма дорогостоящие. Так ещё несколько десятилетий тому назад многие корабли и суда на протяжении своей жизни проходили через несколько капитальных ремонтов<sup>76</sup>, но рост энерговооружённости промышленности и развитие технологий

<sup>75</sup> Некоторые примеры из повседневного быта.

Это — исчезновение в покрое одежды «ластів» (лоскут ткани в рубашке или в платье, закрывающий подмышечную впадину) и других сменных деталей (сменных воротников рубашек, налокотников, наколенников на штанах). Когда ткани были дороги и швейные машинки не были изобретены, то покроем некоторых видов одежды (прежде всего в бедных социальных группах) включал в себя сменные детали, которые приходилось на наиболее изнашиваемые и пачкающиеся места. Когда эти места изнашивались или пачкались, то эти детали просто заменяли на новые. Это существенно увеличивало сроки службы одежды и экономило средства семьи.



Также в прошлом в большинстве семей имелись «грибки» для штопки носков, чулок, варежек и других вязаных изделий (на фото выше слева). Грибок вдевался в изделие, шляпка грибка подводилась под дырку (под дырку в пальце перчатки подводилась ножка грибка), после чего осуществлялась штопка дырки иголкой с продетой в неё ниткой. Один из вариантов такой штопки носка показан выше на фото в центре. В наши дни носки, чулки и колготки в большинстве случаев — одноразовые. А маленькие дети, когда находят в вещах бабушек и прабабушек грибки для штопки, искренне удивляются, зачем взрослым такие красивые игрушки и почему эти игрушки не отдали им? Были и специальные машинки для заточки лезвий безопасных бритв (правое фото выше).

Т.е. в условиях относительно низкой энерговооружённости сферы производства и относительно низкой производительности *общественного* труда, во всех обществах были разного рода субкультуры продления ресурса производимой в них разнородной продукции, а многие виды продукция проектировались так, чтобы они были ремонтпригодными.

<sup>76</sup> Флагманский корабль адмирала Нельсона в Трафальгарском сражении (1805 г.) — «Victory» — был спущен на воду в 1765 г. и был выведен из боевого состава флота в резерв в 1813 г., после чего до 1922 года сохранялся на плаву. За почти полвека службы в составе боевого ядра флота он прошёл через несколько ремонтов и 2 тимберовки, общая стоимость которых превысила его строительную стоимость ([https://dzen.ru/a/ZF09E11\\_Nwb5e0tG](https://dzen.ru/a/ZF09E11_Nwb5e0tG)).

Тимберовка — замена более 50 % обшивки и силовых элементов набора корпуса деревянного корабля. Во всех флотах корабли, особенно дорогостоящие линейные и большие фрегаты, тимберовались раз в 10 — 15 лет при сроке службы 20 — 30 лет и более. Но были и исключения. Так русские адмиралы М.П. Лазарев и В.А. Корнилов на Чёрном море не любили тимберованные корабли по причине их меньшей прочности в сопоставлении с новыми и предпочитали вместо тимберовки строить новые. Нелюбовь М.П. Лазарева и В.А. Корнилова к тимберованным кораблям, возможно, была обусловлена тем, что корабли, построенные при владычестве на Чёрном море адмирала-казнокрада А.С. Грейга и его любовницы, изначально не

→→→



судостроения привели к тому, что сейчас на *высокотехнологичной верфи*<sup>77</sup> проще, быстрее и общественно полезнее построить новый корабль или судно с нуля, по новому проекту, отвечающему требованиям времени и перспективам, нежели провести полноценный капитальный ремонт и модернизацию существующего корабля вне зависимости от того, он и его оборудование устарели морально или же утратили работоспособное техническое состояние<sup>78</sup>.

Но в либерально-рыночной цивилизации процесс перехода от ремонтпригодной продукции к одноразовой доведён почти что до полного абсурда, описываемого анекдотом из «святых девяностых»:

*Новый русский приходит в автосалон покупать новую машину. Сразу же подбегает продавец, который завидел богатенького покупателя.*

*Новый русский: Я хочу купить у вас вот этот «Мерседес».*

*— Нет проблем. Сейчас все документы будут готовы.*

---

отличались высоким качеством.

На Балтике же большинство кораблей регулярно тимберовались.

Но говоря о долговечности «Victory», надо учитывать и тот факт, что на протяжении всего времени службы «Victory» более тридцати лет провёл в режиме сохранения на плаву в гаванях, реализуя принцип «Fleet in being» — «смысл существования флота в его существовании». Этот принцип по отношению к флоту актуален на протяжении всей истории поскольку, после начала боевых действий быстро нарастить численность боевых кораблей высших рангов развитие промышленности не позволяло в прошлом и не позволяет в наши дни. Тем не менее, когда в 1813 г. «Victory» была выведена из боевого состава флота, её осматривала комиссия, которая нашла корпус корабля в хорошем техническом состоянии, трюм был сухим, течи не было (Почему конструкция HMS Victory многократно копировалась: [https://dzen.ru/a/Xk-Xr-Hzxn\\_yORwW](https://dzen.ru/a/Xk-Xr-Hzxn_yORwW)), а стопушечники, построенные по чертежам «Victory» в России (с 1783 по 1790 гг. было построено 8 кораблей), к этому времени уже были разобраны на дрова, что говорит о существенной разнице качества постройки кораблей в Великобритании и в России. В связи с этой разницей в качестве ещё раз отошлём к свидетельству адмирала П.В. Чичагова в его записках: <https://feb-web.ru/feb/rosarc/chg/chg-013-.htm>.

<sup>77</sup> Там, где корабли на стапеле собирают из крупногабаритных объёмных блоков с насыщением блоков их оборудованием до 95 % и более. Блоки же формируются и насыщаются в цехах, где обеспечена высокая энерговооружённость проводимых работ и их технико-технологическое обеспечение, которого в условиях стапеля и у достроечной набережной достичь невозможно. Такие видео есть в интернете, например: <https://www.youtube.com/watch?v=pyKUZhyvniA>; <https://www.youtube.com/watch?v=f-BL7gozxaM>.

<sup>78</sup> Тем более это касается кораблей ВМФ, поскольку в наши дни стоимость корпуса военного корабля в подавляющем большинстве случаев ощутимо меньше стоимости *разнообразного вооружения и оборудования боевых кораблей, к тому же устаревающего гораздо быстрее, нежели изнашивается или морально устаревают корпус корабля.*

Так Италия перед второй мировой войной произвела реконструкцию двух линейных кораблей типа «Конте ди Кавур», унаследованных ею от времён первой мировой войны. Но эту реконструкцию нельзя признать удачной в том смысле, что эти корабли даже после весьма дорогостоящей реконструкции по-прежнему не отвечали требованиям новой эпохи.

Так «Конте ди Кавур» был потоплен (сел на дно на мелководье) *всего одной* авиационной торпедой во время налёта британской авиации с авианосца «Илластриес» на Таранто 12.11.1940 г. Тонуть от одной торпеды — линейному кораблю той эпохи было крайне неприлично. Причём в налёте участвовали бипланы «суордофиш» (12 и 8 в двух атаках), считавшиеся к этому времени устаревшими, стоимость которых была многократно меньше стоимости этого линейного корабля. Англичане потеряли два самолёта.

А доставшийся по репарациям СССР однотипный с ним «Юлий Цезарь» (получивший в СССР название «Новороссийск») погиб 29.10.1955 г. на рейде Севастополя в результате диверсии, осуществлённой неизвестной диверсионной группой. Однако погиб он не столько вследствие разрушений, причинённых внешним взрывом, сколько в результате конструктивных пороков и истощения ресурса корабельными конструкциями.

Через его главные «водонепроницаемые переборки» по обоим бортам проходили рельсы системы подачи боеприпасов вспомогательной артиллерии (и соответственно в каждой переборке под рельсом был проём (дверь), через который должен был пропускаться контейнер с боезапасом при работе системы), а в переборке на 85 шпангоуте кроме того было прорезано отверстие площадью около 2 кв. м, чтобы разместить телефонную станцию в одном помещении, вследствие чего многие переборки «Новороссийска» по факту не были водонепроницаемыми. Кроме того, расположение поперечных водонепроницаемых переборок на уровне третьей палубы не совпадало с переборками четвёртой (расположена ниже третьей) и более низких палуб, что в процессе гибели корабля воспроизвело на нём «эффект «Титаника»: при нарастании дифферента на нос и появлении крена вода, распространяясь по третьей палубе сквозь дырявые и не на должном месте стоящие переборки, заливала сверху нижерасположенные помещения.

Сыграл свою роль и 40-летний возраст корабля: межотсечные «водонепроницаемые» переборки не держали напора воды, поступавшей в отсеки, вспучивались и утрачивали водонепроницаемость, что приводило к затоплению отсеков, смежных с затопленными ранее.

*В то время, пока новый русский курит, продавец суетится, но что-то очень хочет спросить и не удерживается: — Извините, но вы же пару дней назад купили точно такой же автомобиль? — Да, но в нём пепельница уже переполнилась.*

Такой переход к одноразовости продукции самоубийственен для глобальной цивилизации, а может быть и для человечества как биологического вида, поскольку превращает Землю в большую свалку, в которой нет места современной биосфере, а в остаточной биосфере, порождённой свалкой, может не оказаться экологической ниши для несостоявшегося Человека — стадно-стайной обезьяны вида «Хомо недосапиенс», слегка выдрессированной цивилизацией (см. пояснения к рис. 3-4 и 3-5 в гл. 3, том 1).

**Т.е. переход к одноразовости массово выпускаемой продукции многих видов требует одновременного порождения обществом производственно-потребительской культуры замкнутых циклов пользования сырьём. Соответственно, безальтернативно необходимы: 1) сбор выводимой из употребления продукции, 2) её сортировка и переработка во вторичное сырьё, 3) утилизация (захоронение, складирование) того, что не поддаётся переработке при имеющемся спектре технологий<sup>79</sup>.**

Но как показывает практика (см. рис. 3-4 и рис. 3-5 и пояснения к ним в гл. 3, том 1), либерально-рыночная экономика (даже с элементами государственного планирования и регулирования рынков) не в состоянии организовать общесистемный переход к культуре замкнутых циклов использования сырья. Законодательные меры, подобные принятым во Франции в 2021 г. об обеспечении ремонтпригодности бытовой техники<sup>80</sup>, проблему перехода на замкнутые циклы использования сырья — на системном уровне не решают.

А в России и того хуже: постсоветская власть за несколько десятилетий разговоров на эту тему не смогла организовать даже отдельный сбор бытовых отходов в масштабах страны.

**Кроме того, переход к одноразовости: 1) не должен сопровождаться утратой продукцией эргономичности, и 2) ресурс продукции должен быть большим — по возможности на уровне не ниже ожидаемого (прогнозируемого) срока морального устаревания конструкторских и технологических решений, нашедших воплощение в этом виде продукции и в технологиях его обслуживания в период эксплуатации (если обслуживание конструктивно предусмотрено).**

---

<sup>79</sup> Если этого нет, то общество психологически идентично стадно-стайным обезьянам: гадят везде, где пробегают.

<sup>80</sup> «Франция стала первой в мире страной, где законодательно введён индекс ремонтпригодности бытовой техники. Это своего рода рейтинг устройства, который отражает возможность его восстановления после поломки. Новшество призвано сэкономить деньги потребителей и уменьшить объёмы токсичных отходов.

Лишь 40 % сломанной бытовой техники во Франции на сегодняшний день подлежит ремонту. При этом большинство французов (более 65 %) предпочли бы пользоваться отремонтированными приборами, чем покупать новые. Таковы данные исследования, проведенного национальным Агентством по охране окружающей среды и энергетики. Чтобы побудить покупателей выбирать, а производителей создавать более ремонтпригодные товары, в стране введено обязательное индексирование бытовой техники. Оно распространяется на 5 категорий приборов: смартфоны, ноутбуки, телевизоры, стиральные машины и газонокосилки.

Индекс оценивает товары по 5-ти критериям:

- Документация (доступность инструкции по ремонту)
- Разборка (простота разборки устройства и доступа к запчастям)
- Наличие запчастей (доступность и срок доставки)
- Стоимость запчастей (соотношение отпускной цены запчастей и товара)
- Особенности продукта (зависит от категории товара)

Производитель вводит все параметры товара в электронную таблицу Министерства окружающей среды, и система сама рассчитывает индекс. Каждый показатель оценивается по шкале от 1 до 20 баллов, которые затем суммируются, а полученное значение делится на 10 и округляется до десятой доли. Получается совокупный индекс ремонтпригодности, который для наглядности маркируется еще и одним из пяти цветов: от красного до зеленого». ([https://pikabu.ru/story/frantsiya\\_vvela\\_indeks\\_remontoprigradnosti\\_byitovoy\\_tekhniki\\_8101219?ysclid=ltfnkam228962929157](https://pikabu.ru/story/frantsiya_vvela_indeks_remontoprigradnosti_byitovoy_tekhniki_8101219?ysclid=ltfnkam228962929157)).

Умышленное снижение ресурса и эргономичности продукции — только одна из технологий искусственного создания спроса на продукцию.

**Третий фактор — культ моды, свойственный всем обществам наших дней. Это более мощная технология искусственного создания спроса на продукцию, также порождающая снижение её качества.**

В жизни возможны и действуют две в большинстве случаев несовместимые друг с другом оценки качества продукции:

- Первая оценка качества: *«Вещь! — удобна в пользовании и сносу ей нет»*. Соответственно, оценка низкого качества — вещь неудобна в пользовании или постоянно ломается так, что, пока починишь, замучаешься, если её вообще удастся починить.



Пример продукции в стиле *«вещь! — удобная и сносу ей нет»* — китайская чернильная ручка «Неро 340», представленная на фотографии слева и конструктивно ей аналогичные. Авторучки такой конструкции самый удобный инструмент для написания вручную больших текстов. В частности, студентам конспекты лекций лучше писать такой ручкой, а не чем-то иным. **Во-первых**, чернила с пера стекают сами, и потому она эргономична в аспекте согласованности её функциональности с физиологией мышечной системы человека<sup>81</sup>. В этом её отличие от

шариковой ручки, на которую надо постоянно нажимать, чтобы та писала, что закрепощает многие мышцы руки и шейно-плечевой отдел скелетно-мышечной системы человека, а это вредно для кровоснабжения головы: как следствие с течением времени при постоянном пользовании ими ухудшаются зрение, слух, работа мозга во всех аспектах (интеллект, память, утомляемость), и создаются предпосылки к последующему развитию остеохондроза и атеросклероза. **Во-вторых**, её перо сделано из твёрдого нержавеющей сплава, и оно не истирается на протяжении многих лет даже при ежедневном интенсивном использовании. Если оно всё же будет повреждено, то авторучка легко развинчивается и перо можно заменить на новое. **В-третьих**, в ней пипеточный механизм набора чернил, и резиновая или пластиковая пипетка, защищённая от прямых солнечных лучей и почти постоянно смоченная чернилами, благодаря чему она обладает многократно большим ресурсом, нежели поршневые механизмы набора чернил авторучек других конструкций, включая и престижно-статусные авторучки фирмы «Паркер». В этой китайской авторучке практически нечему ломаться, и она может служить человеку десятилетиями, если не будет потеряна или раздавлена по неосторожности.



Антиподом её является советская трёхцветная шариковая ручка 1970-х — 80-х годов производства ленинградского объединения «Союз», представленная на фото слева. Писать объёмные тексты ею было неудобно по той причине, что она

— шариковая, и на неё надо было давить, чтобы шарик проворачивался и оставлял след на

---

<sup>81</sup> Нормальная работа мышц — циклика: напряжение, расслабление, напряжение, расслабление... При письме чернильной ручкой, как учили в прошлом в первом классе: перо идёт вниз строки — с нажимом, перо идёт вверх строки — без нажима. Т.е. напряжение, расслабление, напряжение, расслабление... — всё естественно биомеханически.

Письмо шариковой ручкой требует длительного статического напряжения многих мышц. «Автоматика» организма на длительное статическое напряжение отвечает дрожью, которая представляет собой «аварийное» средство поддержания циркуляции крови в статически напряжённых мышцах.



бумаге. Это особенность всех шариковых ручек, по какой причине ими неудобно писать большие тексты. Однако, шариковые многоцветные ручки были удобны при разработке разнородных документов: ими делали в проектах документов пометки, небольшие по объёму вставки и исправления. И кроме специфических особенностей всех шариковых ручек эта авторучка обладала специфическим конструктивным пороком, который сводил её ресурс, можно сказать, к нулю. Порок этот состоял в том, что, разъём её корпуса (необходимый для замены пишущих стержней) был посередине, где при письме ею возникали наибольшие изгибающие её корпус нагрузки, а втулка, соединяющая обе половинки, была сделана из мягкой пластмассы. При этом на пластмассовой втулке была резьба, а на колпачке, из которого выходит пишущий конец стержня, резьбы не было, но было выштамповано три углубления (одно из них видно на приведённом фото оно справа от пластмассовой втулки), которые входили при навинчивании в резьбу пластмассовой втулки и довольно быстро съедали её, после чего ручка была неспособна при письме держать свою форму и в конечном итоге разваливалась на две половинки. Вследствие этих особенностей конструкции авторучка стоимостью 3 рубля 30 копеек<sup>82</sup> приходила в негодность в течение нескольких недель, за которые не всегда удавалось исписать даже один стержень<sup>83</sup>. Кроме того, зажим на её корпусе, предназначенный для закрепления авторучки в кармане или на бортике сумки, был таким, что при письме ею раздражал кожу между большим и указательным пальцами, что было явно антиэргономично. Ещё один конструктивный недостаток, хотя и не принципиальной значимости в сопоставлении с её склонностью к саморазрушению, состоял в том, что для смены цвета письма надо было сделать два движения: первым — убрать пишущий стержень, вторым — выдвинуть и зафиксировать в рабочем положении стержень необходимого цвета.



Но не все конструкторы в СССР были такими профессионально несостоятельными, как создатели этой авторучки. Одной из лучших в конструктивном отношении шариковых авторучек-трёхцветок в СССР была авторучка, производившаяся в 1980-е годы в Челябинске неизвестным заводом (скорее всего — оборонным), показанная на фото слева. Она тоже была металлической (из алюминиевого сплава), но разъём, необходимый для

замены пишущих стержней, в её конструкции располагался по длине корпуса ручки там, где изгибающие нагрузки на него не воздействовали, поэтому резьбовое соединение обеих частей корпуса не самоуничтожилось при работе, хотя конструктивно он было аналогичен соединению половинок корпуса авторучки производства объединения «Союз». Механизм выдвижения и смены стержней тоже был металлический и был конструктивно прост. Он был

<sup>82</sup> Это довольно высокая цена по тем временами: 1 рубль — стоимость комплексного обеда в ресторане в 1970-е — первой половине 1980-х гг.; стипендия студента вуза составляла 40 — 50 рублей, зарплата инженера после выпуска из вуза составляла 110 — 120 рублей.

Самые дорогие авторучки СССР — это чернильные авторучки с золотым пером ленинградского объединения «Союз» стоили от 10 до 30 рублей в зависимости от исполнения (самые дешёвые имели пластмассовый корпус и металлический колпачок, закрывавший перо, а самые дорогие — позолоченные металлический корпус и колпачок.

Самые дешёвые шариковые ручки стоили 35 копеек (потом цены на них были повышены до 70 копеек), а стержни к ним — 8 копеек, как и вкусный коржик в школьном буфете. Но история их производства сопровождалась заменой ручки, у которой был разъём для замены стержня на самом конце, противоположном пишущему концу, на авторучку, у которой разъём был размещён в самом нагруженном месте, вследствие чего она по сути была одноразовой, поскольку очень быстро переламывалась по месту соединения двух частей корпуса.

<sup>83</sup> Но надо отметить, что в некоторых моделях авторучек фирмы «Паркер» тоже присутствуют резьбовые соединения, в которых одна часть пластмассовая, а другая металлическая, что делает их «престижность» недолговечной: резьба на металлической части сожрёт резьбу на пластмассовой части довольно быстро.

эргономичнее, нежели в ручке объединения «Союз», поскольку обеспечивал смену цветов одним движением: надо было продвинуть вдоль прорези с желательным цветом стержня движок, который в начальной фазе своего движения освобождал фиксатор ранее выдвинутого стержня, и тот убирался пружинкой, а при дальнейшем движении вдоль прорези выдвигался в рабочее положение и фиксировался в нём другой стержень.

В этой авторучке тоже было почти нечему ломаться: у некоторых людей, кто сильно нажимал при письме на ручку, деформировалось отверстие, из которого выходил пишущий конец стержня, что легко исправлялось, поскольку алюминиевый сплав был довольно пластичным; и кроме того истиралась только серая краска (как на приведённых фото) или прозрачный лак золотистого цвета, которыми был покрыт корпус авторучки в одном из двух вариантов её исполнения<sup>84</sup>. На её торце, противоположном пишущему концу, был отштампован вполне заслуженно Знак качества СССР (см. сноску 33 в разделе 7.2, том 2).

Ну а в наши дни самые распространённые авторучки — одноразовые, которые в условиях отсутствия культуры замкнутых циклов использования сырья неизбежно становятся одним из видов *долгоживущего* мусора, загрязняющего нашу среду обитания, что очень плохо.

- Вторая оценка качества: *«Вещь! — последний крик моды»*. Соответственно, вещь плоха, если она сегодня не в моде, и при этом *она плоха даже при том, что в пользовании она весьма удобна, обладает большим ресурсом, ломается редко (в том числе и потому, что в ней продумана комплексная защита от дурака), а если и сломается, то она ремонтпригодна и её можно починить без мучений и изобретения изощрённейших способов восстановления функциональности и эстетики.*

Мода как социальное явление присутствует в истории всех обществ. В её основе лежат инстинкты биологического вида «Человек разумный»: половые инстинкты и инстинкты стадно-стадного поведения.

Инстинктивные программы продолжения рода включают в себя компоненту, ориентированную на привлечение к себе внимания особей противоположного пола. Для того, чтобы привлечь к себе внимание, особь должна как-то выделяться из множества себе подобных, т.е. быть «не такой, как остальные» в восприятии её потенциальных партнёров. Это касается как самцов, так и самок: представителям обоих полов надо привлечь к себе внимание.

Второй аспект продолжения рода биологическими видами со стадно-стадной организацией обусловлен иерархическим статусом особи в стаде-стае: чем выше иерархический статус особи в стаде-стае — тем больше у неё преимуществ в потреблении благ, так или иначе оказавшихся в распоряжении стада-стаи в целом. По отношению к задаче продолжения рода это означает, что потомство иерархически более высоких особей будет занимать «лучшее место под солнцем» в аспекте потребления разнородных благ, что в ряде случаев обеспечивает лучшие условия для выживания, развития и продолжения рода в последующих поколениях. Это — необходимое явление в жизни биологических видов со стадно-стадной организацией, к числу которых принадлежит и биологический вид «Человек разумный».<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Такая авторучка в полностью работоспособном состоянии сохранилась у автора донныне, хотя ею практически ежедневно пользовались со второй половины 1980-х гг. до середины 1990-х, когда основным средством создания текстов стал компьютер.

<sup>85</sup> Однако, когда цивилизация выходит на высокий уровень научно-технического развития и обеспечивает достаточно высокий уровень защищённости личности от воздействия биосферных и физико-географических факторов преимущественный доступ к потреблению разнородных благ, доступных обществу в целом, обращается в свою противоположность. Этот фактор начинает работать против общества вследствие двух причин:

- преимущественный доступ детей «элитариев» к благам без какого-либо труда с их стороны, в сочетании с наличием в обществе деградиционно-паразитических субкультур, ведёт к биологической деградации представителей иерархически высоких генеалогических линий в преемственности поколений;
- вследствие этого «элита» в преемственности поколений утрачивает культурную состоятельность.

Но поскольку «элита» сохраняет свою клановую обособленность от остального общества и преимущественный (либо монопольный) доступ в сферу разнородной власти, то её дурное управление порождает множество проблем, под бременем которых у общества есть шансы уйти в историческое небытие. Это касается и

→→→

Ещё одно проявление стадно-стаинных инстинктов — бездумное копирование поведения других особей. Этот навык полезен для выживания в дикой природе при близком к нулю уровне развития культуры, поскольку если одна особь выработала какой-либо навык разрешения каких-то проблем (прежде всего — скоротечно возникающих проблем), то бездумное копирование этого навыка повышает быстродействие стада-стаи как целостного образования, что способствует лучшей выживаемости вида. Но этот психологический автоматизм (большей частью действующий бессознательно) позволяет осваивать только самые простые навыки: иначе не было бы проблем с обучением детей в школе и в вузах, и любой человек, раз увидев, как играет музыкант-виртуоз, мог бы сразу подойти к инструменту и исполнить музыкальное произведение, если даже не на уровне виртуоза, то хотя бы на уровне музыканта-профессионала.

Эти два комплекса инстинктивных программ (половые инстинкты и инстинкты стадно-стаинового поведения), взаимосвязанных друг с другом в жизни биологических видов со стадно-стаиной организацией, характерной и для биологического вида «Человек разумный», являются биологической основой *моды как социального явления*. Поэтому мода в жизни обществ неустранима. Но мода и культ моды — это разные явления.

- В моде как в социальном явлении выражаются естественные стремления людей: 1) выразить свою уникальность и показать её своему социальному окружению и 2) обрести какие-то новые впечатления, уйдя от чего-то ставшего привычным и надоевшим, поскольку такой уход от привычной обыденности в ряде случаев позволяет индивиду перейти к иному — лучшему — качеству жизни.
- А культ моды — это политехнология, эксплуатирующая биологические факторы, выражающиеся в названных выше стремлениях людей.

Культ моды — как политехнология — может работать на разные цели. Эти цели можно разделить на две группы: идейно-политические и финансово-экономические.

- На идейно-политические цели работает культ моды в политике как таковой, а также во всех сферах деятельности, опосредованно работающих на политику — в искусствах, в публицистике, в науке. Это проявляется в моде на политиков, на писателей, художников, музыкантов, прочих деятелей культуры и в моде на их произведения, в моде на культовых врачей, культовых учёных и прочих выразителей неких идей, и т.п. — в моде на всё и всех, что востребовано политехнологами для решения тех или иных политических задач.
- Культ моды, работающий на финансово-экономические цели, создаёт спрос на новомодную продукцию, в том числе и на ту, в потреблении которой нет реальных жизненных потребностей<sup>86</sup> или которая просто вредна<sup>87</sup>. И кроме того культ моды работает на искусственно ускоренное возобновление ранее удовлетворённых потребностей людей. Последнее обстоятельство и выражается в разрушительном по отношению к обществу и биосфере принципе «*Вещь! — последний крик моды*», в культуре либерально-рыночной цивилизации вытеснившим из жизни принцип «*Вещь! — удобна в пользовании и сносу ей нет*», поскольку «последние крики моды» могут сменять друг друга, если не по несколько раз за день, то чуть ли не ежемесячно, а ежегодно — обязательно: это определяется спецификой потребностей, спецификой продукции и возможностями её производства. Искусственно ускоренное возобновление потребностей не только делает не востребованным большой ресурс продукции всех видов, потребление которых подчинено культу моды, но и стимулирует злоумышленное снижение ресурса, характеристик эргономичности и ремонтпригодности.

---

человечества в целом. Т.е. человек не имеет права быть стадно-стаиной обезьяной, слегка выдрессированной цивилизацией.

Обстоятельно об этом см. работу «Биологические и личностные основы развития цивилизации» ([https://dotu.ru/2023/09/24/20230924\\_foundations-of-civilization-development/](https://dotu.ru/2023/09/24/20230924_foundations-of-civilization-development/)).

<sup>86</sup> Наиболее ярким примером этого является мода на татуировки, пирсинг и на прочий «бодиарт», который в наиболее продвинутых проявлениях личностной и общественной деградации приводит к разнообразному *необратимому* членовредительству, примером чему внедряемая на Западе мода на «смену» пола.

<sup>87</sup> Всевозможные наркотики, некоторые косметические препараты и «медикаменты».

Мода возникает так. Кто-то придумал нечто осознанно или бессознательно (не умышленно) и реализовал это на практике так, что это новое и результат его применения увидели другие. Это привлекло их внимание и вызвало у них желание повторить. Желание может быть как осознанно мотивированным, так и возникшим под воздействием инстинктов стадно-стадного поведения. Окружающие скопировали это новое, и под воздействием инстинктов стадно-стадного поведения новинка стала распространяться в обществе на основе навыка копирования. Так возникает мода на что угодно.

Когда мода на некое новшество охватывает значительную часть общества, то нововведение перестаёт решать задачи привлечения к себе внимания и самовыражения индивидов, поскольку, если не все, то очень многие в обществе (или в социальной группе), подчинившись диктату моды, стали мало отличимы друг от друга. Поэтому ранее возникшая мода на это нечто перестаёт быть новомодной, и соответственно те, кто хочет быть «не такими, как все», должны придумать что-то новое, чтобы на них обратили внимание потому, что они «не такие, как все».

Одно из направлений осуществления желания показать себя «не таким, как все» во всех толпо-«элитарных» культурах — обозначение своего более высокого иерархического статуса, чем у «этих всех» (издавна известно: «лучше быть первым в провинции, чем вторым в Риме»<sup>88</sup>). Хотя в основе иерархии социальных статусов лежат инстинкты стадно-стадного поведения, выстраивающие иерархию особей в стаде-стае, «высокий социальный статус», будучи культурной оболочкой инстинктивных программ поведения, — явление культурно обусловленное. Поэтому то, что в одной культуре — «высокий социальный статус», в другой культуре может и не быть признанным в таковом качестве, поскольку в ней иные нравственно обусловленный менталитет и представления о социальном статусе<sup>89</sup>. С учётом этой оговорки в исторически сложившейся культуре общества со своими представлениями об иерархии социальных статусов, высокий статус может быть реальным (как у Вандербильдихи в романе И.И. Ильфа и Е.П. Петрова «Двенадцать стульев») и фальшивым (как у Людоедки Эллочки в тех же «Двенадцати стульях»)<sup>90</sup>. Поэтому одно из направлений моды — статусные вещи (от безделушек до собственных самолётов-дворцов и океанских яхт, превосходящих размерами корабли первого и второго рангов ВМФ «великих морских держав»). Назначение статусных вещей — обозначать высокий иерархический статус их владельца, в силу чего они в большинстве своём дороги и очень дороги, уникальны (короны и многие ювелирные изделия, дворцы и т.п.) или малосерийны (роскошные автомобили) — это направление моды для «элитариев».

И ещё одно из направлений моды — имитация статусных вещей. Вещи-имитаторы производят впечатление дорогих и очень дорогих, но в производстве обладают достаточно низкой себестоимостью и потому их потребителями является широкий круг «Людоедок Эллочек» обоих полов, которые желают обозначить свой иерархический статус, как более высокий, нежели тот, которым они обладают в исторически сложившейся культуре своего общества на самом деле.

Но история моды знает случаи, когда вещи-имитаторы входили в моду и в «элитарных» кругах. Примером тому мода на стразы — всевозможные «стекляшки», имитирующие

---

<sup>88</sup> Как можно узнать из интернета, это высказывание приписывается Юлию Цезарю. Оно появилось после похода римской армии через Альпы. Это был ответ полководца на неуместную на его взгляд шутку. Проходя мимо бедного городка с небольшим населением, его приближенные спросили со смехом: «Неужели и в этом месте есть соревнование в почестях, спор из-за первенства, раздоры среди знати?» (Цитаты Юлия Цезаря. Афоризмы великого человека: <https://www.modern-theatre.ru/repertuar/yulij-cezar/quotes.html>).

<sup>89</sup> Так Остап Бендер пытался показать свой высокий социальный статус студентам, ехавшим с практики вместе с ним в купейном вагоне, но когда он показал им свой чемодан с деньгами, то сразу же стал ничтожеством в их мнении. — И.И. Ильф, Е.П. Петров (Е.П. Катаев). «Золотой телёнок», гл. XXXIV. «Дружба с юностью». Одна из интернет-публикаций: <http://ilf-petrov.ru/books/item/f00/s00/z0000005/st005.shtml>.

<sup>90</sup> Имелась ввиду Консуэло Вандербильт — дочь американского железнодорожного магната Уильяма Киссэма Вандербильта. Людоедка Эллочка, обычная московская дурочка, жена инженера Щукина, вступила с нею в заочное соревнование в сфере потребительства и обозначения высокого статуса, о чём «Вандербильдиха» даже и знать не могла. Но Эллочку распырало от осознания собственной значимости.

драгоценные камни. Сначала они вошли в моду именно в кругах «Людоедок Эллочек», которые не могли себе позволить покупать реально дорогие ювелирные изделия с настоящими драгоценными камнями, но хотели выглядеть не хуже «высокоэлитарных» богатеев. А спустя некоторое время, посмеявшись над «жалкими» подражателями, моду на стразы у «плебеев» переняла и «элита»: *практичные люди — зачем платить втридорога, если большее впечатление на окружающих можно произвести и за меньшие деньги?*

Всю описанную выше социально-психологическую алгоритмику возникновения и смены моды в сфере экономики эксплуатирует политтехнология «культ моды». Те, кто заправляет этой политтехнологией, не ждут, когда кто-то что-то придумает, и оно само войдёт в моду социально-стихийным образом. Они сами ищут и находят тех, кто может придумать или уже придумал что-то новенькое, что можно ввести в моду и в результате чего появится спрос на функционально новую продукцию (включая услуги) или же возобновится спрос на какую-то функционально привычную продукцию, но в каком-то новомодном её исполнении.

Если в обществе появляется культ моды как постоянно действующий генератор спроса на новинки, то культ моды становится одним из ограничителей роста качества продукции в смысле *«Вещь! — удобна в пользовании и сносу ей нет»*. Причин для этого две:

- чтобы быть коммерчески эффективной, мода должна обновляться по принципу «чем быстрее — тем лучше», соответственно под властью культа моды нет смысла производить вещи с большим эксплуатационным ресурсом и высокими показателями ремонтпригодности;
- если вещь удобна в пользовании, то потребитель не будет иметь желания от неё отказаться и заменить новой, соответственно под властью культа моды эргономичность должна приноситься в жертву моде, а бросающаяся в глаза необычность дизайна (вычурность) — поощряться, поскольку это: 1) один из способов привлечь внимание и во многих случаях 2) способ убить эргономичность, что сделает вещь неудобной в пользовании и породит желание заменить её новой.

Наличие в либерально-рыночной цивилизации постоянно действующих *трёх описанных выше факторов («финансовый климат», в котором коммерчески эффективно стремление к обогащению, большей частью несправедному, а не благодетельность; конкуренция в условиях исчерпания ёмкости рынков; культ моды)*, ограничивающих рост качества продукции, а во многих случаях и прямо ухудшающих его, означает, что заниматься в либерально-рыночной цивилизации повышением качества продукции — бестолковое занятие.

**Для того, чтобы качество продукции имело смысл и реально возможно было повышать, следует изменить качество общества и принципы организации его хозяйственной системы и управления ею. Для этого люди должны лично развиваться, осваивая и реализуя свой творческий потенциал, подчинив его совести осознанно волевым порядком, в результате чего будет изменяться и качество жизни общества, и качество деятельности на всех уровнях многоотраслевых производственно-потребительских систем государств.**

**А в аспекте экономики это требует воссоздания Госплана и подчинения государственному плану биосферно-социально-экономического развития всей хозяйственной деятельности (см. рис. 4-1 и пояснения к нему — том 1). Верить в то, что страна может успешно развиваться на основе либерально-рыночных принципов без Госплана, — могут только слабоумные, а убеждать в этом других — только слабоумные и враги Отечества: вера в социально-экономическое развитие без Госплана — аналог веры в то, что войну можно выиграть без Генштаба (другое дело, что и в Генштабе, и Госплане не должно быть идиотов и предателей, но это — другая тема).**

Как было показано ранее в настоящем разделе, возможности обеспечения и улучшения качества продукции формируются:

- общекультурными факторами, важнейшими из которых в аспекте воздействия на качество продукции являются: 1) отношение людей к незнакомым им потенциальным пользователям производимой ими продукции<sup>91</sup>, 2) отношение людей к экологическим проблемам и 3) их отношение деньгам (либо стяжание денег — смысл жизни, либо деньги — средство достижения иных, некоммерческих смыслов жизни), 4) отношение к культуре моды;
- и кроме того — системообразующими принципами построения и управления многорегиональной многоотраслевой производственно-потребительской системой государства, которые являются следствием нравственно обусловленных *миропонимания и этики, господствующих, в первую очередь, во властных социальных группах (носители власти не должны быть изолировавшейся от общества замкнутой корпорацией, которая расценивает остальное общество как один из ресурсов)*.

**Соответственно в обществе должен господствовать принцип «Вещь! — удобна в пользовании и сносу ей нет»** и даже, если она сломается, то ремонт не вызывает проблем либо *её легко заменить новой (последнее относится в первую очередь к «одноразовым вещам», которые тоже должны быть эргономичными и обладать большим ресурсом)*.

Если вынести из рассмотрения вопросы личностной и коллективной психологии (включая нравственно-этические), которым был посвящён раздел 8, то:

**Обеспечение высокого качества продукции требует построения плановой социально ориентированной экономики, работающей не на обогащение частных предпринимателей и зарубежных инвесторов (в криптоколониях), а на удовлетворение демографически обусловленных потребностей людей и обеспечение решения задач политики государства:** глобальной, внешней и внутренней. В такой экономике должно быть место: *творческой инициативе (как разработчиков продукции, так и предпринимателей, т.е. организаторов производства, сбыта и сервиса)*, для чего необходима рыночная саморегуляция, которая должна осуществляться в русле государственного плана биосферно-социально-экономического развития. Последнее требует подготовки специалистов по специальности «настройщик рыночного механизма» из числа людей в своём развитии вышедших на уровень управления достаточно *крупными предприятиями*<sup>92</sup> в реальном секторе: чистых юристов, бухгалтеров и социологов в этой специальности быть не должно (юридическое, бухгалтерское и социологическое образование может быть только дополняющим основное инженерное или иное производственно-ориентированное образование).

Если кто-то желает возразить в том смысле, что плановая экономика, которая была в СССР, доказала делом свою неэффективность, то это не аргумент, а только слова. Необходимо вникнуть в организацию производственного продуктообмена и построение системы управления производством и распределением. Если это сделать, то выяснится, что политэкономия «мраксизма» управленчески несостоятельна, поскольку построена на метрологически несостоятельных категориях<sup>93</sup>, а характер общественно-политической организации СССР в послесталинские времена — это государственный капитализм под властью паразитической бюрократии, превратившейся в эксплуататорский класс, которому

---

<sup>91</sup> В нашем обществе доминирует отношение в стиле *«и так сойдёт, купят и пусть мучаются, как хотят, — это их проблемы»*, что ярко проявляется в продукции отечественного автопрома: даже после предпродажной подготовки машины у дилера полезно съездить к «народным умельцам», которые сделают обстоятельную антикоррозионную обработку, которую не сделали на заводе и не сделал дилер за отдельную плату, протянут все болты и гайки (в том числе и в ходовой части), проверят заполнение систем соответствующими жидкостями и т.п. Но и после этого в течение первых примерно 30 000 км пробега (года — двух) предстоит лечить «детские болезни» — т.е. устранять выявляющиеся производственные дефекты и заменять дефективные детали и агрегаты.

<sup>92</sup> Критерий «крупности» — в оргштатной структуре предприятия наличествует три и более технологически своеобразных направлений деятельности (технологически специализированных цехов), дирекция (заводоуправление) и бухгалтерия.

<sup>93</sup> См. работу ВП СССР «Основы социологии», т. 1, раздел 1.3.



были ненавистны идеалы социализма, вследствие чего бюрократы партии, государственного аппарата, комсомола, хозяйственники стали ядром буржуинского сословия после организованного ими же краха СССР. При таких сопутствующих обстоятельствах никакая экономика не может быть эффективной. То, что плановая экономика, ориентированная на обеспечение развития общества, эффективнее буржуазно-либеральной СССР делом доказал во времена Сталинского большевизма. См. упоминавшуюся ранее книгу: А.С. Галушка, А.К. Ниязметов, М.О. Окулов. «Кристалл роста. К русскому экономическому чуду». А вот то, что либерально-рыночная экономика с невнятными поползновениями к интеграции в неё элементов государственного планирования и регулирования рынков с 1993 г. по настоящее время делом доказывает свою несостоятельность, поскольку не может обеспечить ни развитие общества, ни суверенитет государства, ни боеспособность вооружённых сил, отвечающую реальным потребностям боевых действий, — это реальный факт, подтверждаемый происхождением и качеством, товаров, которые реально доступны вымирающему и культурно несостоятельному на протяжении всего этого времени населению страны.

Какой должна быть общественно-политическая организация и её производственно-потребительская система, — эта тематика освещена в упоминавшейся ранее монографии: Величко М.В., Ефимов В.А., Зазнобин В.М. «Экономика инновационного развития».

Если этика общества и системообразующие принципы построения и управления многоотраслевой производственно-потребительской системы государства *реально* (а не декларативно, как в России) формируют осуществимые возможности обеспечения и повышения качества продукции, то реализация этих возможностей на практике в своей основе имеет знания и навыки персонала, работающего на всех этапах жизненного цикла продукции, начиная от выявления проблем, анализа потребностей и задумки продукции и кончая передачей продукции потребителям, *с последующим сбором и анализом мнений реальных потребителей о ней, что необходимо для внесения улучшений в производимое поколение продукции и для создания её новых поколений, которые по качеству должны превосходить предыдущие.* Для этого общеобразовательная школа и система профессионального образования всех уровней должны готовить творцов, способных осваивать и вырабатывать с нуля необходимый для работы профессионализм.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Однако, это несовместимо с ныне действующей в России концепцией массовой дебилизации подрастающих поколений посредством «системы образования» и взглядами создававшего её бывшего главы министерства образования и науки А.А. Фурсенко. А.А. Фурсенко, выступая на ежегодном молодёжном форуме на Селигере 23 июля 2007 г., заявил: «Недостатком советской системы образования была попытка *формировать человека-творца, а сейчас задача заключается в том, чтобы взрастить квалифицированного потребителя, способного квалифицированно пользоваться результатами творчества других.* Это высказывание либо выражение слабоумия должностного лица по отношению к занимаемой должности либо выражение злоумышленного вредительства потому, что для того, чтобы стать квалифицированным потребителем, надо предварительно состояться в качестве творца: индивид, ориентированный исключительно на потребление, не способен прочитывать и понимать то, что написано творцами в *руководствах пользователей именно для квалифицированных потребителей.*»

К сожалению реформа системы образования дала свои негативные плоды. Довелось пообщаться с индивидом, который согласен с А.А. Фурсенко в том, что школа не должна готовить творцов, а должна готовить «квалифицированных потребителей». Его аргументация сводилась к тому, что общество сейчас не такое, каким было в сталинские времена в том смысле, что коммуникация людей (благодаря интернету и мобильным средствам связи) осуществляется быстро и все конструктивные решения и технологии можно узнать из интернета. Поэтому автомобиль в принципе можно собрать в гараже, а телефон или компьютер можно собрать дома. Как следствие, по его мнению, надобности в воспитании человека-творца нет.

Но его слабый ум не мог не только дать ответа на вопрос, но и поставить этот вопрос: Откуда и как могут взяться комплектующие, какое ни на есть оборудование, инструменты и прочее, что необходимо для того, чтобы собрать автомобиль в гараже, а компьютер дома? При этом, хотя он и возмнил себя «квалифицированным потребителем», он ехал в город, чтобы попасть на приём к квалифицированному стоматологу-профессионалу (зуб у него болел уже три дня), не задумываясь о том, что система образования перестала готовить квалифицированных профессионалов-творцов.

И таких «квалифицированных» потребителей, не умеющих что-либо делать добротнo, в России много благодаря реформе системы образования, проведённой в 2000-е годы.

Соответственно на всех инженерных и производственно-управленческих специальностях должен быть учебный курс «общая эргономика», а на всех инженерных специальностях, предусматривающих проектирование какой-либо продукции, кроме учебного курса «общая эргономика» должен быть специальный курс «эргономика продукции, производимой соответствующей отраслью». Также на всех инженерных специальностях, предусматривающих проектирование какой-либо продукции, должен быть учебный курс «философия проектирования соответствующей продукции», в котором бы рассматривались задачи: 1) выявления канона (в том смысле, как этот термин был определён в Отступлении от темы 3-1<sup>95</sup>) в условиях быстро текущего научно-технического прогресса и 2) обеспечения качества продукции на протяжении всего её жизненного цикла в смысле определения качества 3-1 и таблицы 3-2:

### Определение 3-1:

*Качество продукции это — объективная данность, представляющая собой сочетание двух факторов:*

1. *Совокупности свойственных продукции метрологически состоятельных характеристик.*
2. *Меры соответствия совокупности характеристик продукции и каждой из характеристик в отдельности задачам удовлетворения потребностей пользователя в тех условиях её эксплуатации и обслуживания, которые предлагает жизнь на протяжении всего жизненного цикла продукции.*

### Таблица 3-2.

**Жизненный цикл продукции и требования к ней — матрица программирования качества продукции**

| №.№<br>п.п.  | Группы требований  | Этапы жизненного цикла продукции   |                     |                     |  |
|--|--|--|---------------------|---------------------|--|
|  |  | 1  | 2                   | 3                   | 4  |
|  |  | Проектирование<br>и производство<br>продукции<br>(реализация<br>проекта) | Эксплуатация        |                     | Утилизация и<br>переработка по<br>завершении<br>эксплуатации |
| Удовлетворение<br>потребностей<br>посредством<br>продукции | Обслуживание<br>продукции<br>(поддержание её<br>функциональности)  |  |                     |                     |  |
| 1  | Обусловленные факторами внешней природной и социокультурной среды (экологические требования образуют особую подгруппу в этой группе) | 1.1. Много вопросов  | 1.2. Много вопросов | 1.3. Много вопросов | 1.4. Много вопросов  |
| 2  | Обусловленные эргономикой  | 2.1. Много вопросов  | 2.2. Много вопросов | 2.3. Много вопросов | 2.4. Много вопросов  |
| 3  | Обусловленные непосредственно задачами (функциями, возлагаемыми на продукцию)  | 3.1. Много вопросов  | 3.2. Много вопросов | 3.3. Много вопросов | 3.4. Много вопросов  |
| 4  | Обусловленные возможностями аварий и катастроф   | 4.1. Много вопросов  | 4.2. Много вопросов | 4.3. Много вопросов | 4.4. Много вопросов  |
| 5  | Обусловленные технологиями и организацией осуществления всех этапов жизненного цикла   | 5.1. Много вопросов  | 5.2. Много вопросов | 5.3. Много вопросов | 5.4. Много вопросов  |

<sup>95</sup> Канон — свод обязательных к исполнению правил и запретов, регламентирующих профессиональную деятельность в соответствующей сфере и особенности производимой в ней продукции, гарантирующий определённый уровень качества и безопасности деятельности и пользования продукцией.

Каждая ячейка таблицы 3-2 изначально должна быть заполнена множеством вопросов, на каждый из которых необходимо дать конкретный *метрологически состоятельный*<sup>96</sup> ответ в процессе разработки технического задания на проектирование жизненного цикла продукции конкретной разновидности: 1) в прямой форме указания характеристик, которые должны достигаться, и 2) в форме указания на запретные диапазоны значений характеристик. В дальнейшем состоятельность каждого из этих ответов необходимо научно обосновать (теоретически или экспериментально) и подтвердить проектно-конструкторскими и технологическими решениями и опытом эксплуатации продукции. Для этого курс **философии проектирования** соответствующего вида продукции должен давать методологию заполнения каждой ячейки таблицы 3-2 или же давать готовые обязательные или рекомендуемые проектно-конструкторские решения с их обоснованием. Особые темы в курсе философии проектирования: 1) обоснование и практическое обеспечение эксплуатационного ресурса (как общего, так и межремонтного для продукции длительного пользования либо обоснование «одноразовости» с последующей её заменой на новые экземпляры при обеспечении достаточного ресурса), 2) обеспечение ремонтпригодности для «неодноразовой» продукции и 3) обеспечение переработки и утилизации по завершении пользования для всей продукции.

Должно быть понятно, что под воздействием научно-технического прогресса и изменений в жизни общества курс философии проектирования всех видов продукции должен обновляться. Примером тому изменение философии проектирования автомобилей в аспекте обеспечения пассивной и активной безопасности, происшедшее во второй половине XX века, результаты чего были показаны выше в настоящем разделе. Кроме того, как отмечалось ранее, научно-технический прогресс и рост производительности общественного труда ведёт к тому, что многие виды продукции переходят из категории ремонтпригодных в категорию одноразовых, какое явление должно учитываться философией проектирования в процессе её обновления.

**В противном случае в разных формах по отношению к различным видам продукции во всех отраслях неизбежно воспроизводство аналогов того, что произошло в деле создания атомных подводных лодок в СССР под воздействием «горшковщины», о последствиях которой в настоящем разделе речь шла ранее<sup>97</sup>.**

---

<sup>96</sup> Т.е. обеспечивающий контроль исполнения и исключаящий негативные сопутствующие эффекты, проистекающие из умолчаний, свойственных ответу.

<sup>97</sup> Для сопоставления:

- После создания АПЛ первого поколения «Наутилус» и «Тритон», в которых выразилась философия проектирования подводных лодок времён второй мировой войны и более ранняя, в США философия проектирования АПЛ была переосмыслена и изменилась кардинально, вследствие чего их АПЛ стали совершенно иными.
- В СССР до конца его существования философия проектирования подводных лодок, выражавшаяся в своде требований как к дизель-электрическим, так и к атомным подводным лодкам, была по сути той же самой, на основе которой в годы, предшествовавшие второй мировой войне, в СССР проектировались дизель-электрические подводные лодки (не без сотрудничества с Германией и освоения её наработок, в результате чего возникли советские подводные лодки серии «С» — «Сталинец» — как переработка германо-голландского проекта, заказанного СССР в 1930 г.).
- В третьем рейхе философия проектирования подводных лодок изменилась под давлением обстоятельств, возникших в ходе битвы за Атлантику в ходе второй мировой войны, что выразилось в создании подводных лодок XVII, XXI, XXIII и XXVI серий, кардинально отличавшихся от лодок предвоенных проектов.
  - В США в эту тему, пусть и не сразу, но к концу 1950-х гг. вникли, хотя слов «философия проектирования» не употребляли.
  - А в СССР — нет, хотя некоторые проектные и технологические решения третьего рейха были признаны полезными и интегрированы в первые проекты дизель-электрических подводных лодок СССР послевоенного времени (проекты 613, 611, в частности), но философия проектирования осталась прежней.

Это, в частности, выразилось в том, что изначально лодки проектов 613 и 611 несли артиллерийское вооружение, которое впоследствии было демонтировано за ненадобностью. Кроме того, дизель-электрические лодки последующих проектов (641 и 641Б) были трёхвальными, хотя одноразовые лодки могли быть менее шумными, а форма корпуса дизель-электрических лодок проектов, предшествовавших «Варшавянке» (проекты 877, 636, 1970-е годы), была оптимизирована для плавания в надводном

→→→

Возвращение к рассмотрению этапов полной функции управления, последующих за передачей продукции потребителю, начнём с «шутки» академика А.Н. Крылова, в которой есть некоторая доля шутки. Начиная свою лекцию «О непотопляемости судов и её обеспечении», прочитанной в Кронштадтском морском собрании в феврале 1903 г., будущий академик, тогда ещё капитан, А.Н. Крылов пошутил:

«Ковчег строился по непосредственным указаниям промысла Божия, следовательно, в нём было все «добро зело», т.е. переборки были распределены правильно, ни палубы, ни переборки не текли, люки были прорезаны, где надо и крепости ковчега не ослабляли.

С тех пор прошло по библейскому исчислению 7 410 лет, построено бесчисленное множество судов, но уже разумом человеческим, поэтому на всех из них было и есть множество недостатков»<sup>98</sup>.

\* \* \*

## Небольшое отступление от темы: *О Ноевом ковчеге*



---

положении, что явно не соответствовало условиям, в которых им предстояло действовать, как показала битва за Атлантику ещё в годы второй мировой войны.

Среди атомных подводных лодок в СССР все подводные лодки с баллистическими ракетами были двухвальные, а кроме них двухвальными были и лодки с крылатыми ракетами проектов 949 и 949А (погибший «Курск» — проекта 949А), хотя трёхвальные и двухвальные лодки проигрывают одновальным по шумности по причине лучшей структуры потока воды в плоскости диска гребного винта и меньшей частоты вращения винта у одновальных лодок, чья форма корпуса оптимизирована для плавания в подводном положении (на фото внизу: слева — двухвальная АПЛ проекта 949А на ходу, справа — трёхвальная ДЭПЛ проекта 641 на ходу: видно, как АПЛ, формы корпуса которой оптимизированы для плавания в подводном положении, находясь в надводном положении, буквально «пашет» и вспенивает море, расходуя на это уйму энергии, а картина обтекания корпуса ДЭПЛ проекта 641 примерно такая же, как у надводных кораблей с хорошими обводами).



<sup>98</sup> Крылов А.Н. Мои воспоминания. — М.: изд-во АН СССР, 1963. Глава «Служба в опытовом бассейне».

Приводится по интернет-публикации:

[http://militera.lib.ru/memo/russian/krylov\\_an/03.html?ysclid=lv8br4kzol851888637](http://militera.lib.ru/memo/russian/krylov_an/03.html?ysclid=lv8br4kzol851888637).



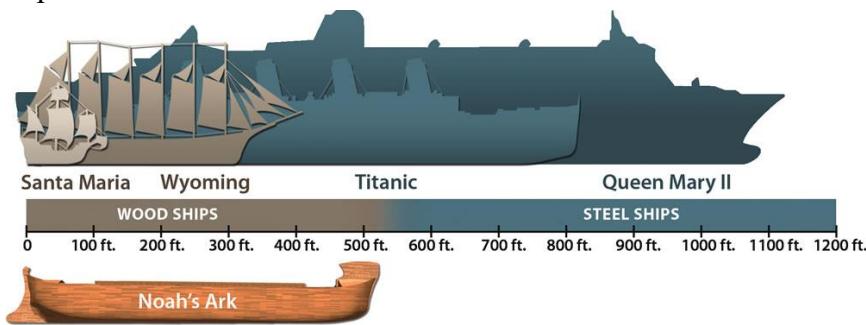
Слева вверху фотография некоего образования в предгорьях Арарата на территории Турции. На сайте, откуда взята эта фотография, сообщается, что рядом с ним найдены якорные камни (один из них на фото слева), а в самом массиве обнаружены окаменелые остатки деревянных корпусных конструкций. Две публикации на эту тему:

- в «Комсомольской правде» от 29.10.2023 «Ноев Ковчег найден, Всемирный Потоп действительно был: Ученые нашли сенсационные подтверждения библейских текстов»: <https://www.kp.ru/daily/27574.5/4843991/?ysclid=lv97i8ta1z444395429>.

- Ещё одна публикация с иллюстрациями на эту тему — «На горе Арарат нашли следы судна, возрастом 5000 лет. Судя по размерам и датировке, оно может быть Ковчегом»: <https://social.trendymen.ru/blog/43867596174/Na-gore-Ararat-nashli-sledyi-sudna-vozzrastom-5000-let-Sudya-po-r>.
- «Археологи нашли в Турции обломки Ноева ковчега... Опять?»: [https://dzen.ru/a/ZVsd4\\_mypAYf0AX-](https://dzen.ru/a/ZVsd4_mypAYf0AX-).

Вопрос о достоверности такого рода сообщений о находке в районе Арарата мы оставим в стороне, хотя большинство публикаций отрицают её достоверность, но укажем на ряд обстоятельств, которые безотносительно этого объекта могут представлять интерес как для историков, так и для инженеров.

Вне зависимости от того, действительно ли найден ковчег, либо сообщения о его находке — мистификации, по своим размерам, приводимым в Библии (Бытие, 6:15), Ноев ковчег сопоставим с атомным ледоколом «Россия» (вверху в центре) и превосходит размерами самые большие деревянные корабли, построенные нашей цивилизацией, один из которых («Двенадцать апостолов», трёхдечный линейный корабль 120-пушечного ранга Черноморского флота Российской империи) изображён на фрагменте репродукции картины И.К. Айвазовского вверху справа. Ниже силуэт ковчега в сопоставлении с силуэтами наиболее известных кораблей.



- Главные размерения Ноева ковчега приблизительно: длина в диапазоне — 150 — 180 м (300 локтей), ширина — 25 — 30 м (50 локтей), высота корпуса — 15 — 18 м (30 локтей) (размеры, пересчитанные в метры,

разнятся в зависимости от того, какой длины «локоть» закладывается в расчёты: локоть — древняя мера длины, но в разных культурах она разная — от 40 до 70 см, но в большинстве случаев — приблизительно 0,5 м).

- Главные размерения советского ледокола «Россия» (введён в эксплуатацию в 1985 г.): длина — 147,9 м, ширина — 30 м, высота корпуса на миделе — 17,2 м.
- Главные размерения линейного корабля «Двенадцать апостолов» (спущен на воду в 1841 г.): длина по ватерлинии — 64,6 м, длина корпуса наибольшая — 74 м, ширина — 18,14 м, высота корпуса на миделе — 17,64 м, в носу — 18,27 м, в корме — 19,53 м.
- Каравелла Колумба «Санта Мария» была длиной не более 25 — 30 м, ширина по разным оценкам от 6 до 7 м, осадка около 3,5 м, высота корпуса на миделе (по середине длины) не более 5 м.
- Волжские беяны, длина которых достигала 100 м, к этой теме не относятся, поскольку они с морской стихией дел не имели и были одноразовыми судами речного плавания, которые после одного рейса с грузом леса вниз по Волге разбирались на дрова или на лесоматериалы.



Соответственно, до начала эпохи железного и стального судостроения и постройки в Великобритании самого большого корабля XIX века — парохода «Грейт Истерн» (1859 г., длина — 211 м, ширина — 25,21 м, высота корпуса — 17,7 м) — читатели Библии удивлялись гигантским размерам Ноева ковчега, превосходившего размерами все корабли их эпохи: «Грейт Истерн» превосходил ковчег только по длине приблизительно на 30 м, если брать длину локтя равной 0,6 м.

Самое большое (водоизмещение 8 500 т, грузоподъёмность — 6 000 т) деревянное судно нашей цивилизации, предназначенное для плавания в океане, — американская шестимачтовая шхуна «Вайоминг» (1909 г.), длина её корпуса — 110 м, ширина — 15,3 м, высота корпуса — 10,3 м. В марте 1924 г. она со всем экипажем, стоя на якоре, затонула в районе Нантакена в сильный шторм. Обломки «Вайоминга» были найдены и исследованы. Судя по всему, у него были проблемы с общей прочностью, поскольку обломки свидетельствуют, что корпус корабля переломился пополам. По одной из версий это произошло в результате удара корпуса о грунт в шторм на мелководье<sup>99</sup>. Но в статье в «Википедии» о «Вайоминге» сообщается, что проблемы с общей прочностью корпуса имели место изначально: *корпус корабля изгибался и скручивался на сильном волнении, вследствие чего пазы обшивки расходились и для борьбы с течью почти постоянно приходилось использовать помпы с приводом от паровой машины*. Т.е. изначально «Вайоминг» был не «бутылка»<sup>100</sup>, а «дуршлаг». Возможно, что проблемы с общей прочностью его корпуса к моменту гибели усугубились из-за возраста, неправильного технического обслуживания и перегруженности в последнем рейсе.

Были и другие деревянные корабли и суда с длиной корпуса порядка 100 м, но ни одно деревянное судно нашей цивилизации не только не превзошло размерами и вместимостью ковчег, но и не приблизилось к нему.

Поэтому те, кто признаёт ту версию истории, в которой строительство Ноева ковчега действительно имело место, должны признать, что он был техническим шедевром той эпохи, который не смогла ни повторить, ни превзойти наша цивилизация; а те, кто пребывает во мнении, что история о нём — вымысел, могут считать «шутку» А.Н. Крылова не более, чем шуткой, которая понадобилась ему только для того, чтобы привлечь внимание аудитории в самом начале лекции, посвящённой одному из важнейших вопросов в создании, прежде всего, военных кораблей.

**Далее продолжение основного текста.**

\* \* \*

Тем не менее, вне зависимости от отношения читателя к приведённой «шутке» академика А.Н. Крылова, в исторически сложившейся культуре почти всем людям действительно свойственно ошибаться потому, что боговдохновенных тружеников крайне мало. Вследствие этого безупречной продукции почти никто не производит на протяжении всей истории, тем более, если продукция — результат коллективного труда, в котором так или иначе ошибаются почти все даже, если члены коллектива высокопрофессиональны и коллектив слажен<sup>101</sup>.

---

<sup>99</sup> Обломки шхуны найдены на глубине около 20 м, и при её осадке в полном грузу 9,3 м удар корпуса о грунт действительно мог произойти в сильный шторм вследствие того, что океанские волны, выходя на мелководье, становятся существенно выше и глубина в районе, а длина их подошвы и глубина у подошвы существенно уменьшаются. Это следствие действия закона сохранения количества движения при уменьшении на мелководье объёма воды, вовлекаемого в волновое движение.

<sup>100</sup> Реальное сленговое слово эпохи парусного флота, которым характеризовали корабли без течи.

<sup>101</sup> В этой связи вспомним ещё раз задачу о разгрузке кирпича людьми, выстроившимися в цепочку, каждый из которых с вероятностью 0,1 разобьёт кирпич. Сколько кирпича останется? См. гл. 2 (том 1). И каким будет качество изделия, если оно производится десятью человеками, каждый из которых с вероятностью 0,1 сделает свой вклад в общее дело плохо? Во многих случаях достаточно, чтобы кто-то один сделал своё дело плохо, примером чему пожар на АПЛ К-3 вследствие того, что кто-то один заменил красномедную прокладку на паронитовую при соединении труб в её гидравлической системе. «Ложка дёгтя портит бочку мёда» — это известно давно, но отношение к тем, кто в общий «мёд» сливает своё «дерьмо», в России снисходительное, чего не должно быть.



Поэтому если кажется, что всё сделано на высочайшем уровне профессионализма и шедеврально как по мнению специалистов соответствующей отрасли, так и по мнению пользователей продукции, реально дело обстоит иначе: можно было сделать ещё лучше, но создатели не увидели своевременно возможностей повысить качество изделий либо не сумели реализовать все возможности по тем или иным причинам<sup>102</sup>.

Недобор качества по отношению к *достоверно неизвестному безупречному идеалу* — в жизни неизбежное явление, но *главное, чтобы недобор качества до уровня достоверно неизвестного идеала был в пределах незначимого для пользователя диапазона параметров вследствие того, что продукция функционально состоятельна в соответствии с определением 3-1 и матрицей программирования качества продукции (таблица 3-2) в отношении задач, которые пользователь намеревается решать с её помощью.*

Последняя оговорка, ссылающаяся на определение 3-1 и матрицу программирования качества (таблицу 3-2), важна, поскольку они предназначены для профилирования ситуаций, аналогичных «Титанику», какими бы ни были возможные катастрофы по своему масштабу, характеру и размеру вызванного ими прямого и *косвенного* ущерба. Также политика в области качества, опирающаяся на определение 3-1 и матрицу программирования качества, не предполагает «ублажения» пользователя, ставшего невольником культа моды в том виде, как культ моды был описан ранее («любой каприз за ваши деньги»): в культурно состоятельном обществе пользователи продукции всех видов со школьной скамьи должны знать, что такое качество в смысле определения 3-1 и значимость жизненно состоятельного наполнения всех ячеек таблицы 3-2.

**Управление качеством продукции на этапах, следующих за передачей продукции потребителям, требует построения типологии её недостатков и дефектов, основанной на различии наличествующих возможностей их устранения в продукции, которую предполагается производить в будущем.**

\* \* \*

Если речь не идёт о создании *пионерской продукции, не имеющей полноценных аналогов в прошлом*<sup>103</sup>, то к моменту начала создания новых образцов имеется какой ни на есть опыт проектирования, производства, эксплуатации, переработки во вторсырьё и утилизации изделий по завершении эксплуатации.

---

<sup>102</sup> Самый яркий пример такого рода — «Титаник», если посмотреть на его оценки специалистами (за исключением В.П. Костенко и А.Н. Крылова) и досужей публикой, предшествовавшие катастрофе, повлекшей гибель корабля и большей части находившихся на его борту людей (спасено 712, погибло минимум 1 496, мест в шлюпках было 1 178, т.е. на 466 больше, чем было спасено людей).

<sup>103</sup> Под «пионерской продукцией» понимается продукция:

- которая предназначена для решения ранее неизвестных задач — примером тому появление авианосцев в конце первой мировой войны;
- в которой впервые в практике отрасли применены не свойственные исторически сложившейся традиции конструкционные материалы — примером тому переход от деревянного к железному и стальному судостроению;
- в которой выработаны и применены ранее неизвестные конструктивные решения — примером тому переход от чистых парусников к пароходам, переход от паровых машин к паровым турбинам, от котлов к атомным реакторам;
- в процессе производства которой применены ранее не применявшиеся технологии — примерами тому переход в судостроении от клёпки к сварке, и последующий переход от формирования корпуса из отдельных деталей и малогабаритных секций с последующей достройкой после спуска на воду к формированию корабля из крупногабаритных блоков с высокой степенью насыщения разного рода оборудованием, что свело достроечные работы после спуска на воду к минимуму.

При создании пионерской продукции её качество обеспечивается большей частью интуитивно, хотя осмысление результатов разного рода предшествующих её созданию экспериментов тоже может вносить свой вклад в обеспечение её качества. Пионерская продукция, как и вся прочая продукция в культуре, где господствует оценка качества «вещь! — удобна и сносу нет», должна обладать модернизационным запасом, который необходим для того, чтобы можно было повысить её качество в первом же поколении изделий.

Этот опыт и задумки на будущее при создании новых не «пионерских» изделий, изначально предназначенных для крупносерийного производства, воплощается в опытные образцы, которые подвергаются испытаниям. После этого на основе осмысления результатов их испытаний и опытной эксплуатации в конструкцию и технологию производства вносят изменения, направленные на устранение недостатков, выявленных в ходе испытаний и опытной эксплуатации. Однако, и после начала крупносерийного производства в изделиях их потребителями выявляются какие-то недостатки, которые либо не были выявлены в ходе испытаний и опытной эксплуатации, либо *эти особенности изделий были известны разработчикам, но по разного рода причинам (например влияние моды) не были оценены ими как недостатки, снижающие качество изделий*<sup>104</sup>, либо они возникли именно в ходе массового производства вследствие того, что в его организации не смогли обеспечить качество, достигнутое в опытных и в предсерийных образцах.

Дальнейшее управление качеством производимой продукции на основе анализа мнений потребителей и целенаправленного изучения опыта эксплуатации требует понимания типологии недостатков, соответствующей источнику их происхождения и путём их устранения. В общих чертах такая **ТИПОЛОГИЯ НЕДОСТАТКОВ** может быть представлена в следующем виде.

- Какие-то из недостатков, выявляемых потребителем, могут быть устранены:
  - без внесения принципиальных изменений в конструкцию изделия и
  - без кардинального изменения технологий, применяемых в производстве;
  - часть такого рода недостатков устраняется путём замены дефективных деталей и узлов в изделии в процессе регламентного технического обслуживания или в ходе устранения выявленных дефектов и поломок.
- Но могут быть недостатки, которые неустранимы без радикального изменения конструкции и технологий. Недостатки этой группы:
  - требующие кардинального изменения технологий, — *в силу взаимосвязанности конструкции изделия и технологий*, — могут быть устранены:
    - ◆ либо путём реконструкции производственной базы и введения в неё ранее не применявшихся технологий;
    - ◆ либо путём изменения конструкции изделия, позволяющей исключить технологии, не обеспечивающие желаемого качества, из производственного процесса;
    - ◆ либо сочетанием изменения конструкции и изменения технологий.
  - требующие существенного изменения конструкции, могут быть устранены большей частью только в новом поколении изделий такого же назначения.

Так «Волга» ГАЗ-24 (ниже по тексту на двух верхних фото) с 1968 г. по 2004 г., пройдя через несколько модернизаций, затронувших не только внешний вид и интерьер, но и конструкцию многих узлов и агрегатов, трансформировалась в ГАЗ-31105; следующее поколение — ГАЗ-31107 (ниже по тексту на двух нижних фото) — было создано в 2004 г., и в нём изменился не только внешний вид, но оно не было запущено в производство, поскольку руководство ГАЗа отдало предпочтение Крайслеру «Себринг» второго поколения (возглавившему десятку худших автомобилей США 2007 г.<sup>105</sup>), после некоторой переработки

---

<sup>104</sup> Примером такого рода недостатков, не замечаемых разработчиками, — автомобильная мода конца 1950-х — 1970-х гг., согласно которой нижний край проёма люка багажников большинства легковых автомобилей находился не на уровне заднего бампера, а на уровне бёдер — пояса человека (примером тому Шевроле «Бел Эйр», показанная на фото ранее, «Волга» ГАЗ-24, «Москвичи» моделей 408 — 2140, модели ВАЗ — модификации «Фиата-124», так называемая «классика», ВАЗ-2108, ВАЗ-2100, «Нива» ранее 1994 г.). Все конструктора об этом знали, но не оценивали эту особенность конструкции как недостаток, делающий погрузку тяжёлого груза в багажник ощутимо менее удобной, нежели в случае, когда нижний край проёма багажника расположен на уровне заднего бампера (как это было на «Победе», «Волге» ГАЗ-21, и как есть на большинстве легковых автомашин наших дней).

<sup>105</sup> «Худшим автомобилем 2007 года в США признан Chrysler Sebring. Ради такого титула он стал просторнее, да и подстаканники никуда не делись. Но ключом к «победе» оказалась феноменальная ненадёжность. Шесть →→→

конструкции ставшему «Волгой-Сайбер», которая выпускалась с 2008 по 2010 г. Её конструкция удивительна: так для того, чтобы снять аккумулятор, надо снять левое переднее колесо и подкрыльник<sup>106</sup>. Это — *гениальная антиэргономичная конструкция*, тем более, что в добавок ко всему и сам аккумулятор со специфическим расположением клемм, не типичным для аккумуляторов подавляющего большинства автомобилей, продаваемых в России, — клеммы не сверху, а на одной из его боковых сторон. Но несмотря на эту и прочую «экзотику», ГАЗ принял деловое предложение и породил «Волгу-Сайбер».



➤ Но могут быть недостатки, которые по своему характеру таковы, что приходится отказаться от концепции, в соответствии с которой было создано это изделие.

Примером тому отказ от концепции монитора (первых башенных броненосцев), появившейся в 1862 г. в ходе гражданской войны в США и ставшей на непродолжительное время безумно модной во всём мире<sup>107</sup>. Суть изначальной концепции монитора проста: низкий

отзывных кампаний пережили владельцы этих машин, и одному богу известно, сколько их будет впереди» (Журнал Forbes определил худшие автомобили 2007 года: <https://www.drive.ru/picks/4efb331400f11713001e376b.html>).

<sup>106</sup> Кому интересно, как это делается, можно посмотреть 10-минутный ролик на Ютубе: <https://yandex.ru/video/preview/11838172962171068749>, но ролик начинается с момента, когда машина уже поддомкрачена.

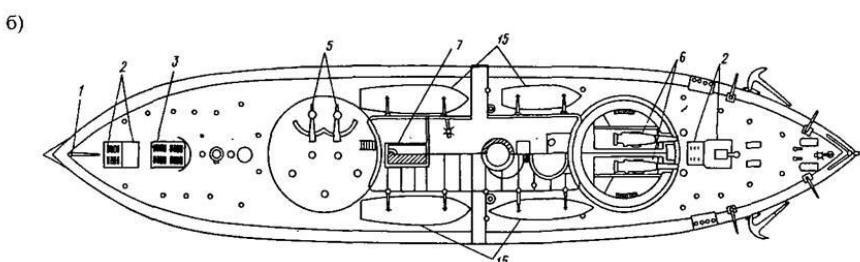
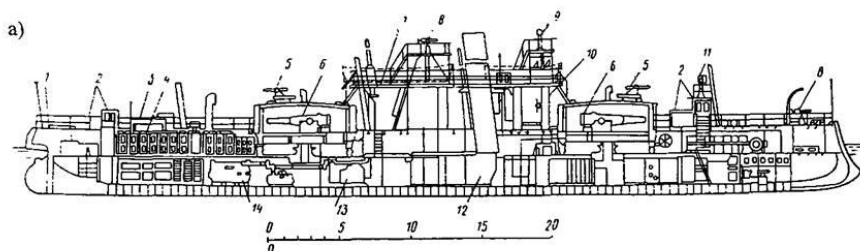
<sup>107</sup> «Монитор» (англ. monitor — наблюдатель, контролёр) — первый броненосец ВМС северных штатов, созданный в ходе гражданской войны. Он — участник первого в истории сражения броненосцев 9 марта 1862 г. на рейде Хэмптон-Роудс, в котором его противником выступал броненосец южан «Вирджиния», перестроенный из наполовину сгоревшего фрегата северян «Меримак», доставшегося южанам. На «Вирджинии» артиллерия была расположена не в башнях, а побортно и пушки стреляли через орудийные порты, как в эпоху парусного флота. Их бой завершился вничью по техническим параметрам (оба броненосца были повреждены, но южане не смогли отремонтировать «Вирджинию»); тактически южане «выиграли», поскольку «Монитор» вышел из боя первым; но «стратегически» южане проиграли, поскольку не смогли ликвидировать блокаду северянами портов южан Норфолк и Ричмонд. После этого боя «Монитор» обрёл известность и началась мода на мониторы, вследствие чего он стал основателем нового класса боевых кораблей, который получил название по его имени.

Но его слава была недолгой: 29 декабря 1862 года «Монитор» после ремонта следовал на буксире в Хэмптон-Роудс. Однако волны захлестывали недопустимо низкобортный корабль, и он быстро затонул вследствие попадания воды внутрь корабля через люки и вентиляционные шахты на верхней палубе. Вместе с «Монитором» погибло 4 офицера и 12 матросов, 49 человек было спасено. Далее почти во всех флотах, которые приняли на вооружение мониторы, часть из них погибла в результате заливания водой в шторм через отверстия в верхних

→→→

палубах, а часть погибла в результате получения пробоин, поскольку, не имея необходимого запаса плавучести, мониторы не могли выдержать затопления даже одного отсека.

Так были залиты волнами и затонули ещё несколько кораблей, в конструкции которых была реализована концепция «Монитора». Аналогично ему в сентябре 1893 г. на переходе из Ревеля (Таллинна) в Гельсингфорс (Хельсинки) погибла со всем экипажем (166 нижних чинов и 12 офицеров) броненосная лодка «Русалка» Российского императорского флота — конструктивно она представляла собой двухбашенный монитор. Она пропала без вести.



Выше — продольный разрез и план «Русалки» (построена в России в 1869 г., за основу был взят проект британской фирмы «Митчел и К<sup>о</sup>», длина 62,8 м, ширина 12,8 м, осадка 3,36 м, четыре казнозарядных 229 мм двадцатикалиберных орудия в двух башнях с дальностью стрельбы порядка двух морских миль) и памятник ей в районе парка Кадриорг в Таллинне, на котором поимённо перечислены все погибшие с кораблём. **Памятник «Русалке» — один из примеров того, что с памятниками погибшим по причине непрофессионализма, разгильдяйства и самодурства разного рода начальства в России на протяжении многих десятилетий дело обстоит гораздо лучше, нежели с искоренением непрофессионализма, разгильдяйства и самодурства, прежде всего, разнородного начальства...**

Несостоятельность проекта стала ясна практически сразу же при первых выходах корабля в море (высота надводного борта всего около 0,75 м, и верхнюю палубу заливало при волнении 1 — 2 бала), однако управляющий морским министерством вице-адмирал Н.К. Краббе (1814 — 1876) вынужден был смириться с этим фактом: «Корабль уже построен, а потому, каким бы он ни получился, плавать на нём все равно надо! Мы не настолько богаты, чтобы из-за каждого недостатка в конструкции выводить корабли из боевого состава!» К сожалению этот выдающийся строитель нашего Флота тоже был подвержен моде на мониторы, либо не смог переубедить своего начальника — великого князя Николаевича (1827 — 1892).

С учётом пороков проекта предполагалось, что «Русалка» и однотипная с нею «Чародейка» будет действовать исключительно в Финском заливе и финских шхерах, и при ухудшении погоды смогут укрыться от волнения. Но должного внимания обеспечению безопасности эксплуатации ранее построенных мониторов внимания не уделяли. Как следствие «Русалка» вышла в море, оставив крышки для закрытия люков на верхней палубе в Ревеле: что возиться-то с ними? — до Гельсингфорса от Ревеля всего-то 80 км по прямой, менее 10 часов хода... Крышки мешали жить, поскольку, когда ими закрывали палубные проёмы, в помещениях корабля, расположенных в корпусе, было весьма затруднительно дышать, а котлам не хватало воздуха для поддержания необходимого давления пара. Поэтому «Русалка» попала в 9-балльный шторм и погибла, не имея возможности защититься от затопления через люки и вентиляционные шахты, а шедшая вместе с нею канонерская лодка «Туча» (длина 36,8 м, ширина 8,9 м, осадка 2,1 м) шторм выдержала. «Туча» не оказала помощи экипажу «Русалки» потому, что в шторм в условиях плохой видимости корабли потеряли из виду друг друга и командир «Тучи» принял решение идти в Гельсингфорс самостоятельно, а не искать «Русалку». По причине халатности «Русалку» хватились только на третий день после её выхода из Ревеля...

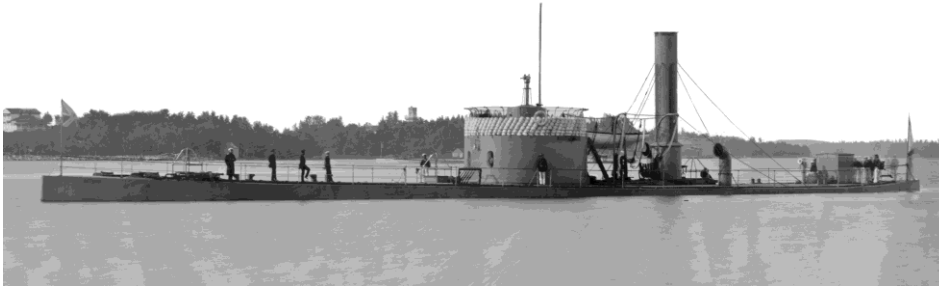
Также отметим, что к моменту выдачи заказа на строительство «Русалки» и «Чародейки» (1864 г.) «Монитор» уже погиб и причины его гибели были не только известны, но и понятны. Однако, мода есть мода... Гибели «Минина», спущенного на воду год вступления «Русалки» в строй, удалось избежать только потому, что гибель «Кэптена» слегка вразумила российских флотских бюрократов-попугаев и «Минин» был достроен по изменённому проекту (см. раздел 3, т. 1).

«Русалка» была найдена по одним данным советским ЭПРОном (Экспедиция подводных работ особого назначения) в 1930 г., а по другим — эстонцами 2003 г. в 25 км к югу от Хельсинки, судя по всему, — найдена вторично, поскольку данные о находке ЭПРОном забылись. По обоим свидетельствам корпус корабля занимает почти вертикальное положение — воткнулся в грунт до половины длины и увяз в нём.

→→→



надводный борт, по всему периметру защищённый толстой бронёй, неуязвимой для артиллерии тех лет; на верхней палубе одна или две бронированных поворачивающихся башни, внутри которых размещены крупнокалиберные орудия (башни обычно двухорудийные, реже одноорудийные, орудия в то время могли быть большей частью с дула заряжаемыми, поскольку время господства казнозарядных орудий ещё не наступило).



На фото слева — типичный представитель этого класса кораблей — монитор «Латник» (1865 г.) Российского императорского флота. На нём в нос от дымовой трубы размещена двухорудийная

броневая башня, на крыше которой находится ходовой мостик. На некоторых кораблях мостик был окружён броневым бруствером, а на некоторых на крыше башни стояла бронированная боевая рубка, хотя на других мониторах той эпохи бронированная боевая рубка устанавливалась на корпусе обособленно (на самом «Мониторе» она стояла в носовой оконечности обособленно и представляла собой невысокий броневой колпак в форме усеченной четырехгранной пирамиды, небольшая высота которой позволяла вести огонь прямо по курсу вверх боевой рубки). Кроме орудийных башен и боевой рубки над верхней палубой возвышается дымовая труба и вентиляционные шахты. Верхняя палуба мониторов не бронировалась, поскольку при дальностях стрельбы корабельных пушек и при тактике того времени в этом не было надобности, а мортирами и гаубицами, которые могли вести навесной огонь, поражающий корабли противника через палубы, корабли не вооружали<sup>108</sup>. Поэтому, при

---

Однотипная «Чародейка» была исключена из списков флота только в 1907 г., задолго до этого времени полностью утратив какую бы то ни было боевую ценность по причине устарелости своей артиллерии, малой скорости хода (9 узлов), плохой мореходности и отсутствия модернизационного запаса, что исключало её модернизацию.

<sup>108</sup> По всей видимости, единственное исключение русский вооружённый пароход «Веста». В русско-турецкую войну 1877 — 1878 гг., по инициативе его командира капитан-лейтенанта Николая Михайловича Баранова (1837 — 1901), был вооружён мортирами, поскольку Н.М. Баранов знал об отсутствии горизонтального бронирования на военных кораблях тех лет и ориентировался на необходимость поражения противника через не защищённые бронёй палубы.

Один из эпизодов той войны — бой 11 июля 1877 г. «Весты» с турецким броненосным корветом «Фетхи-Буленд» (построен в Великобритании в 1870 г., название означает «Великая победа», четыре 229 мм орудия в броневом каземате), в котором турецкий броненосный корабль не смог одолеть безбронный тихоходный торговый пароход, на который были поставлены артиллерийские орудия. Также отметим, что на «Весте» была установлена, по всей видимости, первая в мире система центральной наводки всех орудий, в которой цепь стрельбы замыкалась в момент, когда корабль при качке проходил через нулевой угол крена. Она была разработана Алексеем Павловичем Давыдовым (1826 — 1904). Именно благодаря этой системе точность огня «Весты» в условиях морского волнения была выше, чем у турок, и «Веста» смогла отбиться от более сильного и защищённого бронёй противника.

Кроме того, с этим эпизодом русско-турецкой войны связан факт, в котором есть о чём подумать. По итогам боя лейтенант З.П. Рожественский, который был на «Весте» артиллеристом, получил чин капитан-лейтенанта и был награждён орденами Святого Владимира 4-й степени с мечами и бантом и Святого Георгия 4-й степени. Спустя год, 17 июля 1878 года в газете «Биржевые ведомости» № 195 появилась статья «Броненосцы и крейсера-купцы». Среди всего прочего, что относилось к теме «Броненосцы и крейсера-купцы», З.П. Рожественский дал свою интерпретацию боя «Весты» и «Фетхи-Булена».

«К сожалению, достопамятный эпизод этот не вполне верно объяснён. Пароход «Веста» в течение 5 1/2 час. уходил перед грозною силой врага. В течение 5 1/2 час. тяжёлый броненосец, нагруженный боевыми запасами, непрерывно нагонял наш легкий пароход, уходивший со скоростью около 13 миль в час; но за все время погони неприятель успел выиграть только 300 сажень. Наконец, в половине второго часа дня броненосец остановил машину, вероятно для исправления, потребовавшего не менее десяти минут. В эти десять минут «Веста», продолжая идти с первоначальной скоростью, увеличила, следовательно, расстояние более чем на две мили, т.е. более чем на 1 700 сажень. Чтобы снова

→→→

том уровне развития артиллерии, который имел место в 1860-е гг., мониторы, обладая *низким и малым по площади полностью бронированным силуэтом*, были практически неуязвимы и могли почти безнаказанно уничтожать небронированные корабли всех классов того времени, которые составляли большинство корабельного состава всех флотов, хотя против бронированных кораблей они были по сути бессильны, поскольку на том этапе развития техники «броня побеждала артиллерию».

Однако, мода на мониторы вскорости прошла по причине недопустимо низкой их мореходности и близкого к нулю запаса плавучести<sup>109</sup> вследствие крайне малой высоты надводного борта. После того как мода на мониторы прошла (по существу она была убита гибелью «Кэптена»<sup>110</sup>: см. раздел 3 в томе 1), мониторы, *существенно изменившись конструктивно*, но сохранив название «мониторы», заняли весьма специфическую «экологическую нишу» (обстрел с мелководья прибрежных территорий) и сохранялись во многих флотах до конца 1950-х гг. большей частью в качестве речных боевых кораблей.

---

занять свое относительное положение, броненосцу, даже после десятиминутной только остановки, потребовалось бы, значит, почти 30 часов времени, а весь переход до Севастополя, куда шла «Веста», составлял не более 12 часов; следовательно, усилия броненосца были бы тщетны. Вероятно, он сообразил это, когда снова было дан ход, и потому, удерживая за собой поле сражения до тех пор, пока уходящая «Веста» не стала скрываться под горизонтом, наконец, поворотил и сам и пошел к месту своего назначения в Сулин, куда, по сведениям наших лазутчиков, прибыл в 11 часов вечера того же числа. Вот вся суть дела «Весты» и «Фетхи-Буленда». В ней мало похожего на бегство броненосца перед крейсером, но нет, конечно, и места упреку офицерам и команде русского парохода».

Ни перед публикацией этой статьи, ни после З.П. Рожественский не отказался ни от повышения в чине, ни от орденов, которыми был пожалован за подвиг «Весты», сам факт которого он в этой статье отрицал. Но после публикации этой статьи, Н.М. Баранов обратился к морскому министру с письмом, в котором были такие слова:

«Какими побуждениями руководствовался г. Рожественский теперь, через год после битвы, покрывая грязью и клеветой событие, в первоначальных донесениях о котором он сам участвовал, — я не знаю; но после вышеизложенного не могу допустить мысли, чтобы Рожественский действовал по неведению... Лучшие дела крейсеров прошлой войны: «Константина» — близ Гагар, «Весты» и «Владимира» — при отряде Шелковникова, он намеренно пропускает, другие же, как например, сражение 11-го июля, взятие «Мерсины» и действия крейсеров во время блокады Севастополя, извращает так, как не извращали их и турки» (<https://dzen.ru/a/YIKndOLHEUERNUUm>).

И после этого письма Н.М. Баранов ушёл с флота потому, что: 1) считал З.П. Рожественского клеветником, а 2) руководство морского ведомства не посчитало нужным защитить честь экипажа «Весты». Н.М. Баранов ушёл на гражданскую службу, был принят в полицию в звании полковника, после убийства Александра II был назначен Петербургским градоначальником и под его руководством была выявлена вся группа народовольцев, убивших Александра II. В 1882 — 1897 был нижегородским губернатором. О том, как он в 1892 г. боролся с эпидемией холеры и сопутствовавшей ей паникой, см. в воспоминаниях В.А. Гиляровского «Москва газетная» (одна из интернет-публикаций: <https://traumlibrary.ru/book/gilarovsky-ss04-03/gilarovsky-ss04-03.html>). Впоследствии Н.М. Баранов дослужился до сенатора. Был он незаурядным человеком и управленцем своей эпохи, вследствие чего у него было множество недоброжелателей и множество людей, уважавших его.

Тем не менее, что бы ни писали о бое «Весты» и «Фетхи-Булена» *турки и англичане (они признали факт повреждения снарядом с «Весты» «дымовой трубы» на «Фетхи-Булене, вследствие чего он на некоторое время потерял ход)* и З.П. Рожественский, в сухом остатке остаётся одно: за 5 с половиной часов боя далеко не устаревший турецкий броненосный корабль не смог потопить русский вооружённый торговый пароход, не имевший брони, и вышел из боя, якобы вспомнив о более важной задаче — доставить военный груз и десант в Сулин.

Ну а З.П. Рожественский в следующей войне — русско-японской, — хотя и был до неё сторонником развития броненосного флота, но, командуя второй тихоокеанской эскадрой, потерпел полнейший разгром при Цусиме. До этого назначения он с 1903 г. возглавлял Главный морской штаб, который под его руководством занимался неведомо чем до начала русско-японской войны, если судить по её ходу и итогам. Однако, за Цусиму и поражение в русско-японской войне ответственен не только он, но всё имперское руководство во главе с императором Николаем II.

<sup>109</sup> Запас плавучести — водонепроницаемый объём, расположенный выше действующей ватерлинии. Им обусловлены показатели непотопляемости и живучести кораблей.

<sup>110</sup> «Кэптен» представлял собой попытку создать океанский монитор путём добавления в конструкцию корабля полноценного парусного вооружения и надстроек, интегрированных с корпусом и увеличивавших высоту надводного борта: в носу — бак, в корме — ют, и средняя надстройка с дымовой трубой и ходовым мостиком, между которыми на низком корпусе корабля размещались две бронированные орудийные башни. Но попытка оказалась безуспешной и завершилась катастрофой, унесшей вместе с кораблём от 483 до 533 жизней (по разным данным).



Самобытная русская версия концепции монитора выразилась в двух броненосцах береговой обороны («Новгород» и «Киев», впоследствии переименованный в «Вице-адмирал Попов»), получивших прозвище «поповки» (по имени их создателя адмирала А.А. Попова). Они были ещё хуже, чем американская версия. Поповки были круглыми в плане, вследствие чего под воздействием отдачи орудий после выстрела начинали вращаться вокруг вертикальной оси. Кроме того, они не имели вращающейся башни и два орудия стояли на каждой из них за броневым брестером.

---

Такова типология недостатков и дефектов продукции, основанная на различии *наличествующих возможностей* их устранения в продукции, которую предполагается производить в будущем.

\*                      \*  
\*

При создании изделий, предназначенных для единичного и малосерийного выпуска, в их качестве всё определяется культурой проектирования и качеством производственного процесса, поскольку после завершения производства вносить в их конструкцию какие-либо изменения возможно только в пределах того модернизационного запаса, который был изначально заложен в конструкцию. Если модернизационный запас изначально не был заложен в проект, то устранить выявленные в процесс эксплуатации недостатки во многих случаях будет невозможно. Это касается и изделий, относимых к «пионерской продукции»: в них тоже следует закладывать модернизационный запас, если они не одноразовые и не экспериментальные образцы.

Модернизационный запас — явление многоаспектное по отношению к каждому виду продукции, вследствие чего тот свод характеристик, в котором выражается модернизационный запас по отношению к одному виду изделий, не может быть перенесён на изделия других видов даже в пределах одной производящей специализированной отрасли. Так тот свод характеристик, в которых может выражаться модернизационный запас легкового автомобиля, не должно переносить в проект седельного тягача, предназначенного для дальних многосуточных перевозок в режиме «от двери — до двери» по дорогам с твёрдым покрытием и высокой несущей способностью, а модернизационный запас грузовика, предназначенного для перевозок по маршрутам, где есть «бездорожье», тоже должен отличаться по своду характеристик от модернизационного запаса шоссейного седельного тягача. Другое дело, что в наши дни модернизационный запас не вкладывается в конструкцию подавляющего большинства автомобилей в силу причин, названных ранее.

По отношению к большинству видов техники модернизационный запас выражается в «избыточной» прочности, в «неиспользуемой» весовой отдаче, в «избыточной» мощности источников энергии и систем её распределения, в наличии «нерациональных» (с точки зрения предельно плотной компоновки) свободных объёмов и площадей как в помещениях (отделениях, отсеках), так и в наличии «неиспользуемых» помещений.

Модернизационный запас должен изначально закладываться в большинство видов изделий в культуре, где критерий качества *«вещь! — удобна в пользовании и сносу нет»*. Это касается как изделий, предназначенных для крупносерийного массового производства, так и для изделий единичных и предназначенных для малосерийного производства, как для традиционных, так и для «пионерской продукции». В жизненном цикле изделий, относящихся к категориям, названным в предшествующей фразе, модернизационный запас позволяет устранить недостатки в уже созданных изделиях и избавиться от этих недостатков те изделия, которые предполагается создать по этому же проекту после его модернизации. Отсутствие же модернизационного запаса либо вынудит во многих случаях смириться с выявленными

недостатками<sup>111</sup>, либо обяжет практически с нуля выработать и осуществить проект аналога изделия, в котором были выявлены недостатки, но свободного от этих недостатков. При этом нет никаких гарантий, что созданное с нуля новое изделие не получит каких-то иных недостатков, обусловленных его проектом, которых не было в предыдущей его версии. Кроме того, под созданное с нуля новое изделие возможно придётся перестраивать производство, включая систему взаимоотношений с поставщиками сырья, комплектующих и услуг, необходимых для его производства.

Если соотноситься с матрицей программирования качества продукции (таблица 3-1), то модернизационный запас локализован в её столбце 3, большей частью в ячейках 3.3 и 3.4.

Именно изначально заложенный в конструкцию модернизационный запас в 6 т позволил в ходе Великой Отечественной войны преобразовать танк Т-34 с 76 мм пушкой в Т-34-85 с более мощным 85 мм длинноствольным орудием<sup>112</sup>. Даже при том, что бронирование Т-34-85 к 1944 г., когда он появился, было уже недостаточным, его создание на основе Т-34-76 позволило, *не снижая объёмов выпуска танков*, существенно повысить боевые возможности танковых войск СССР. И хотя созданный в 1943 г. новый танк Т-44<sup>113</sup>, унаследовавший часть узлов и агрегатов от Т-34, превосходил Т-34-85<sup>114</sup>, однако Т-34-85 не был снят с производства и заменён на Т-44 потому, что переход промышленности на массовый выпуск конструктивно нового танка неизбежно повлёк бы за собой сокращение объёма выпуска танков, на что СССР пойти не мог, поскольку по возможности быстрое завершение войны требовало как можно больше танков для проведения обширных наступательных операций: «десять сталинских ударов», успех которых создал предпосылки к окончательному разгрому Германии в 1945 г., — это 1944 г. и Т-34-85 как основной советский танк.

Кроме того, наличие модернизационного запаса в ряде случаев позволяет на основе хорошо отработанного изделия создавать аналогичные изделия последующих поколений путём встраивания в них успевших появиться новинок, сохраняя при этом хорошо зарекомендовавшие себя конструктивные и технологические решения, узлы и агрегаты.

Наличие модернизационного запаса — один из аспектов обеспечения ремонтпригодности изделий, в первую очередь — долгоживущих изделий. Но концепция ремонтпригодности большинства видов продукции должна поддерживаться как стандартизацией, так и гибкостью производства<sup>115</sup>.

Ещё одна тема — малосерийная продукция с длительными производственными циклами. Если в первых её образцах, переданных потребителю, обнаруживаются какие-либо недостатки, то они могут быть устранены в образцах, изготовление которых ещё не начато или не завершено, но при условии, что в конструкцию таких изделий изначально заложен модернизационный запас. Примером такого рода изделий являются корабли и самолёты. Но если модернизационный запас в конструкцию изначально не заложен, то «улучшенные» в угоду

---

<sup>111</sup> Вспомним в этой связи ещё раз адмирала Н.К. Краббе, признавшего пороки проекта броненосной лодки «Русалка», но вынужденного смириться с ними по причине слабости экономики Российской империи.

<sup>112</sup> Т-34-85 был принят на вооружение 29.01.1944 г., в СССР производился с января 1944 по 1950 г. В Чехословакии производился с 1952 по 1958 г., в Польше — с 1953 по 1955 г. И даже в начале XXI века Т-34-85 стоял на вооружении в некоторых странах.

<sup>113</sup> Первые два экземпляра были готовы к концу января 1944 г. В июле 1944 г. был изготовлен экземпляр, ставший прототипом серийных танков Т-44. Т-44 серийно производился с 1944 по 1947 г. Т-44 был принят на вооружение в июле 1944 г. До конца Великой Отечественной войны было произведено 190 машин, которые в боевых действиях участия не принимали. Всего было произведено 1823 экземпляра Т-44. Потом его и Т-34-85 в качестве основного танка сменил Т-54, унаследовавший многие конструктивные решения от Т-44.

<sup>114</sup> Новые компоновочные и конструктивные решения, принятые в Т-44, позволили улучшить бронирование и эргономику в сопоставлении с Т-34.

<sup>115</sup> Так в прошлом автомобильные фары были стандартными и проблем с заменой фар и разбитых стёкол не было. Ныне все автомобили имеют своеобразные фары. Проблемы с заменой стали неизбежными, особенно если машины в возрасте или малораспространённые. Решение проблемы может быть либо в форме обязывающей стандартизации и унификации, либо в форме организации *системы быстрого индивидуального производства разнородной продукции под заказ*. Последнее необходимо должно поддерживаться доступностью технической документации, позволяющей быстро производить изделия под индивидуальный заказ, и соответствующим технологическим обеспечением производства. Но это касается не только автомобильных фар.

заказчику изделия в большинстве случаев по каким-то свойствам станут хуже прежних, поскольку невозможно «впихнуть невпихуемое» без вреда для качества изделия<sup>116</sup>.

Если производитель и разработчик продукции действительно намерены вырабатывать и проводить в жизнь политику улучшения её качества, то приведённая выше типология недостатков изделий позволяет службе качества предприятия выстроить алгоритмику целенаправленного взаимодействия с ремонтниками и потребителями и алгоритмику сортировки их мнений о продукции, её достоинствах и недостатках и на этой основе вырабатывать и проводить в жизнь мероприятия, направленные на улучшение качества как выпускаемых изделий, так и разрабатываемых вариантов изделий последующих поколений. Но это уже не философия управления качеством, а конкретика изделий и работа по реализации полной функции управления в отношении их качества в форме цикла Деминга (см. раздел 3, т. 1).

Теперь обратимся от теории к практике. В качестве примера якобы борьбы за качество на протяжении нескольких десятилетий рассмотрим историю производства автомобиля «Нива» ВАЗ-2121 и его модификаций.

Автомобиль «Нива» ВАЗ-2121 в различных модификациях серийно производится с 1977 г., т.е. в 2024 г. её производству исполнилось 50 лет без малого. Безусловно, эта машина обладает неоспоримыми достоинствами как очень хороший «проходимец» по бездорожью даже без внесения в её конструкцию улучшений под «внедорожные покатушки», которые стали хобби многих людей. И более четырёх десятилетий её производства — это более, чем достаточный срок для того, чтобы довести её если не до достоверно неизвестного идеала, то до неоспоримого подавляющим большинством пользователей технического совершенства. Конечно, за прошедшие десятилетия кое-что в ней стало лучше, чем было в начале выпуска. К категории неоспоримых улучшений конструкции можно отнести:

- интерьер салона упростился:
  - если в начале выпуска в 1977 г. он был выполнен в стиле ВАЗ-2106 (наиболее престижной модели АвтоВАЗа советских времён),
  - то теперь салон покрыт пластиком, а сиденья имеют тканевую обивку.
- С этим решением можно согласиться, поскольку пластик, загрязнённый после выездов на природу, чистить и мыть гораздо проще, а тканевая обивка сидений позволяет в жаркую погоду дышать спине лучше, нежели кожаная или из кожзаменителя.
- на протяжении всего этого времени изменялись система вентиляции и обогрева, органы управления, приборная панель, в некоторых комплектациях появился кондиционер.
- увеличение мощности: двигатель объёмом 1,6 л мощностью 80 л.с. заменён на двигатель объёмом 1,7 л мощностью 83 л.с.;
- замена карбюраторного двигателя на инжекторный, что позволило улучшить главным образом экологические показатели машины, хотя есть мнение, что **способность ускоряться на скоростях от 80 км/час и выше, обеспечиваемая карбюраторной версией двигателя объёмом 1,7 л, была лучше, чем у инжекторной (и это плохо для машины, изначально страдающей нехваткой мощности, что особенно ощутимо на более тяжёлой пятидверной модификации — ВАЗ-2131);**
- изменение багажной двери — первоначально нижний проём был на уровне пояса человека, теперь на уровне бампера автомобиля, что увеличило размеры проёма двери и сделало

---

<sup>116</sup> Это характерно для отечественного кораблестроения, когда по желанию заказчика в уже утверждённые проекты вносятся изменения с целью улучшения, но при этом в проект изначально не заложен достаточный модернизационный запас, включая запас водоизмещения и возможности к обеспечению остойчивости после модернизации. Как следствие, возникает строительная перегрузка. Строительная перегрузка приводит к ухудшению остойчивости, если составляющие её массы были локализованы выше ватерлинии, а из-за увеличения осадки не позволяет кораблю развить проектную скорость, увеличивает расход топлива и снижает дальность плавания. Кроме того, в эпоху броненосного флота строительная перегрузка приводила к тому, что броневые пояса кораблей уходили под воду и не защищали должным образом борт корабля над ватерлинией, снижая тем самым живучесть корабля.

погрузку особенно тяжёлых предметов ощутимо удобнее (см. фото ниже: слева машина первых лет выпуска, справа машина выпуска после рестайлинга 1994 г.).



Теперь перейдём к рассмотрению ошибочных «улучшений».



Первое — в остеклении дверей исчезли «форточки». Форточка — секция остекления двери, которая открывалась независимо от положения основного стекла двери (на фото слева открытая форточка в водительской двери ВАЗ-2106). Наличие форточки позволяло вентилировать салон при закрытых основных стёклах. Форточку можно было поставить в такое положение, что свежий воздух в салон поступал, но в лица людей не дуло и сквозняков в салоне, опасных для здоровья, не

было.

В зарубежном легковом автомобилестроении форточки исчезли раньше, чем в отечественном потому, что после внедрения кондиционеров и систем климат-контроля в большинство комплектаций автомобилей — нормальным положением стёкол автомобиля на ходу стало положение «закрыто». Это предпочтительнее как с точки зрения улучшения аэродинамики, так и с точки зрения эргономики: шумность в салоне меньше, пыли в воздухе салона меньше.

Но в отечественном автомобилестроении форточки были ликвидированы тупо — как дань моде на определённый дизайн, но без введения в конструкцию кондиционеров и систем климат-контроля. Как следствие в салоне при открывании окон, не имеющих форточек, возникают сквозняки, и весьма проблемно найти такое положение опущенных стёкол правого и левого борта, чтобы проходящий через открытые окна поток воздуха не вызывал дискомфорта у пассажиров и не создавал бы угрозы их здоровью, тем более это проблематично, если электростеклоподъёмников нет вообще или ими оборудованы не все стёкла. Эта проблема до введения Технического регламента Таможенного союза (ТР ТС 018/2011) решалась установкой на верхние части дверей автомобилей пластиковых прозрачных козырьков-дефлекторов, но после введения в действие этого Технического регламента, наличие козырьков-дефлекторов рассматривается как внесение изменений в конструкцию автомобиля, которое должно пройти техническую экспертизу (за отдельную плату) и после одобрения экспертами *предполагаемых* изменений внесено в Паспорт транспортного средства.

Но и пока были форточки, во всех без исключения автомобилях ВАЗ им был свойственен конструктивный порок. Дело в том, что замки форточек приклеивались к стеклу: это видно на приведённой выше фотографии. Если стекло разогреть зажигалкой (это делали те, кто вскрывал чужие автомобили) или стекло разогревалось в жаркую погоду солнечными лучами, то замок от стекла отклеивался, и в машину можно было проникнуть, протянув через форточку руку к внутренней ручке открывания двери. В «Волгах» (21-й и 24-й), в «Победе» и в «ЗиМе» тоже были форточки, но их замки были смонтированы на металлическом перелёте форточек и потому не могли отклеиться в принципе. Однако АвтоВАЗ, зная об этом конструктивном



дефекте, за всё время выпуска моделей с форточками в дверях не устранил этот дефект, а народные умельцы для всех моделей ВАЗа делали блокираторы открывания форточек, которые с переходом к рыночной экономике стали продаваться в автомагазинах.



Но то же самое касается и дополнительного стоп-сигнала, блок которого приклеивается к заднему стеклу многих моделей АвтоВАЗа, включая и модификации «Нивы» ВАЗ-2121 (на фото слева): он отклеивается от стекла в сроки от нескольких месяцев до нескольких лет после выпуска машины. Изменить это конструктивное решение АвтоВАЗ тоже не собрался, хотя ещё в те времена, когда дополнительный стоп-сигнал не входил в стандартную комплектацию «Нивы», в автомагазинах можно было приобрести дополнительный стоп-сигнал, который крепился *раз и навсегда* к потолку

машины у верхнего края проёма багажной двери двумя винтами-саморезами. Если уж заводу не хотелось менять штампы багажной двери или крыши, то дополнительный стоп-сигнал можно было сделать и в варианте крепления на кронштейне к потолку в проёме багажной двери, либо приварить кронштейн к багажной двери, как это сделано в УАЗе «Патриоте».

Второе — увеличение проёма багажной двери, безусловно, является улучшением конструкции. Но одновременно выросла и площадь багажной двери, откидывающейся вверх, она составляет около 1 кв. м. Однако мы живём в России, где дожди — довольно частое явление. Если сложилась такая ситуация, что в ливень вам надо что-то загрузить в «Ниву», то с поднятой вверх багажной двери потоки воды стекают именно в багажник. Сделать по периметру проёма двери водосливной жёлоб, который имеется в конструкции кузовов универсалов большинства производителей, — то ли ума не хватило, то ли центробанк настолько удушил ростовщицеством реальный сектор, что возможностью такого улучшения просто пренебрегли в целях снижения себестоимости рестайлинга машины. Поэтому если что-то вам надо грузить в сколько-нибудь сильный дождь в «Ниву», то необходимо предварительно проём между крышей автомобиля и верхним краем багажной двери и всю багажную дверь накрыть полиэтиленом или брезентом: иначе в багажник через щель между крышей и багажной дверью попадёт много воды.

Третье — замена карбюраторного двигателя на инжекторный сопровождалась уменьшением объёма бачка для омывателя ветрового стекла, который к тому же переместили в одно из самых неудобных мест для налива в него жидкости. Зато горловина бачка для жидкости гидроусилителя руля, о необходимости менять которую после какого бы то ни было определённого пробега в руководстве по эксплуатации вообще ничего не говорится, находится в том месте, где было бы удобно разместить горловину для заливки омывателя, что приходится делать раз в несколько дней. А в целях увеличения времени между очередными заливками омывателя — форсунки, которые распыляют омыватель на ветровое стекло, сделали только с одним жиклёром, вследствие чего они перестали хорошо выполнять свою функцию. Такое впечатление, что обеспечение эргономичности — вне компетенции конструкторов.



Четвёртое — ликвидация омывателей и очистителей фар. Картина обтекания передней части «Нивы» такова, что если автомобиль движется в вихревой пелене, производимой на грязной дороге большегрузами, то фары перестают хорошо освещать дорогу примерно через 10 — 15 минут потому, что они оказываются залепленными

грязью. Вследствие разогрева стекла лампами фар эта грязь застывает, образуя сухую плохо проникаемую для света корку. На фото выше: слева — фара включена и видно, что она почти не светит через залепленные грязью области; справа — та же фара выключена, и видна очищенная от грязи область, через которую только и проходит свет. И это ещё не самое грязное состояние фары после езды по автомагистрали в вихревой пелене большегрузов в слякоть. При наличии очистителей и омывателей фар вообще нет надобности протирать фары тряпкой от грязи. Поэтому очистители фар, на поводках которых закреплены шланги и форсунки омывателя фар, для «Нивы» необходимый атрибут, повышающий безопасность и её самой, и окружающих (ниже на фото слева).



Однако их ликвидировали в начале 2000-х гг. под предлогом, что оси и поводки очистителей фар — травмоопасные элементы, которые могут нанести дополнительные травмы пешеходу, если он будет сбит автомобилем. Реально же травмоопасным элементом в передней части «Нивы» является металлическая балка бампера, находящаяся на уровне коленных суставов людей ростом 175 — 185 см, который так и остался в конструкции «Нивы» после удаления очистителей и омывателей фар (фото выше в центре) до появления модификации «Нива Урбан», на которой бампер уже другой конструкции (фото выше справа), как предполагается менее травмоопасный для пешеходов.



Но даже если согласиться с тем, что стеклоочистители фар — травмоопасный элемент, то отсутствие омывателей фар при имеющейся картине обтекания передней части автомобиля по причине

никакой освещённости дороги — реальная угроза безопасности самой «Нивы» и окружающих (как пешеходов, так и автомобилей) в тёмное время суток. Омыватели фар можно было ввести в конструкцию решётки радиатора либо разместить их форсунки на бампере перед фарами. Народные умельцы так делают (см. два варианта на фото выше: слева форсунки у внутреннего края ниши фары в решётке, также отметим наличие ржавчины на хромированном ободке фары, хотя в прошлом хромированные детали советских автомобилей не ржавели десятилетиями<sup>117</sup>; справа — на переднем бампере против фар), но заводу это не под силу?<sup>118</sup> — либо просто

<sup>117</sup> После того, как АвтоВАЗ отказался от хромирования ободов фар и они стали окрашиваться, ободы покрываются ржавчиной в течение года после выпуска машины.

<sup>118</sup> Вопрос стал ещё более актуальным, поскольку после вступления в силу Технического регламента Таможенного союза «О безопасности колесных транспортных средств» (ТР ТС 018/2011), почти все изменения, вносимые в конструкцию автомобиля, требуют квалифицированной экспертизы, подтверждающей их безопасность, после чего они должны быть внесены в Свидетельство о регистрации транспортного средства — Паспорт транспортного средства (ПТС).

Причём экспертиза должна проводиться в два этапа: 1) до внесения изменений в конструкцию должна оцениваться возможность внесения изменений и 2) оценка фактически внесённых изменений с последующим внесением их в ПТС.



наплевать на реальную безопасность производимых автомобилей, вопреки провозглашённой политике качества?

Теперь речь пойдёт о том, что можно было бы сделать, но не сделано и не делается.

Самое простое из этого — это вопрос о подкрыльниках. Колёсные ниши — это места в наибольшей мере подверженные абразивному износу лакокрасочного покрытия, и как следствие, подкрыльники необходимы для улучшения коррозионной стойкости кузова. Но как АвтоВАЗ начал выпуск «Нивы» без подкрыльников, установленных на заводе, так и продолжает по настоящее время. Подкрыльники разных видов производят и устанавливают народные умельцы (их наличие формально юридически тоже внесение изменений в конструкцию автомобиля, и соответственно их установку надо отмечать в ПТС). При этом многие из сервисов, где оказывают эту услугу, просто прикручивают их винтами-саморезами всухую, разрушая при этом лакокрасочное покрытие и создавая тем самым источники распространения коррозии. Но ничто, кроме лени, не мешает ввести в конструкцию автомобиля пластиковые подкрыльники и устанавливать их на заводе.

Несколько более сложный вопрос. Обдув ветрового стекла со стороны переднего пассажира в машинах после рестайлинга 1994 г. лучше, чем со стороны водителя, как следствие, зимой покрытое инеем ветровое стекло оттаивает со стороны пассажира быстрее, чем со стороны водителя. Можно было бы сделать электрообогрев ветрового стекла<sup>119</sup> или изменить конструкцию системы вентиляции. Обдув стёкол передних дверей чисто символический, эффективность его близка к нулю. Но завод на протяжении более 20 лет не сделал ничего, хотя можно надеяться, что после изменения системы вентиляции в машинах выпуска после 2020 г. обдув ветрового стекла и стёкол передних дверей стал лучше.

Ещё более сложный вопрос. На протяжении многих десятилетий изрядное количество владельцев «Нив» жалуются на протечки воды в салон через периметр ветрового стекла и через отверстия в моторном щите (в перегородке, отделяющей моторный отсек от салона). Ниже фотографии того, как это выглядит. Верхний ряд: первое фото — обведена жёлтым контуром протечка через уплотнение ветрового стекла в нижнем углу со стороны водителя; второе фото — обведены жёлтым контуром последствия протечки на коже блока



Вся суть такой процедуры показана на демотиваторе слева, поскольку формально юридически через эту процедуру должны проходить и такие изменения, суть которых заключается в установке на автомобиль стандартного сертифицированного оборудования, предназначенного для установки на любые автомобили, а не на те или иные марки и их модификации конкретно. В ряде случаев в ПТС необходимо вносить установку дополнительных аксессуаров, производимых заводом-изготовителем и предназначенных для установки на производимые им же машины.

Эта оценка на демотиваторе Технического регламента Таможенного союза и практики его применения правомерна, поскольку в сети люди сообщают о случаях, когда сотрудники ГИБДД отказывали в постановке машины на учёт, поскольку на машине, по их мнению, был нелегально установлен фаркоп, хотя реально фаркоп был установлен на заводе, а его устройство и правила пользования им прописаны в заводском руководстве по эксплуатации.

Эти и некоторые другие требования Технического регламента Таможенного союза свидетельствуют о том, что те люди, которые его разработали и утвердили, некомпетентны ни в автомобилестроении, ни в техническом обслуживании и доводке автомобилей до требований конкретных пользователей в ходе эксплуатации автомобилей, ни в вопросах безопасности автомобильного транспорта.

<sup>119</sup> Такие ветровые стёкла и комплект электрооборудования для них выпускаются сторонними АвтоВАЗУ производителями в качестве альтернативы штатным ветровым стёклам. Но в соответствии с упомянутым Техническим регламентом Таможенного союза они являются внесением изменений в конструкцию автомобиля, вследствие чего требуется экспертиза и внесение изменений в ПТС, хотя ранее многие владельцы «Нив» ездили годами с электрообогревом ветровых стёкол и у них не сгорела электропроводка без всех этих дорогостоящих и продолжительных по времени дурно организованных процедур, предусмотренных Техническим регламентом.

предохранителей электронной системы управления двигателем; третье фото — жёлтым обведена площадь на полу автомобиля под ногами водителя, где ковролин насквозь промок и при надавливании на него образуется лужа. Это явно не идёт на пользу коррозионной стойкости кузова, поскольку дожди в России не редки, а пропитанный водой ковролин и противошумное покрытие под ним за час — два в условиях обычной эксплуатации не высохнут.



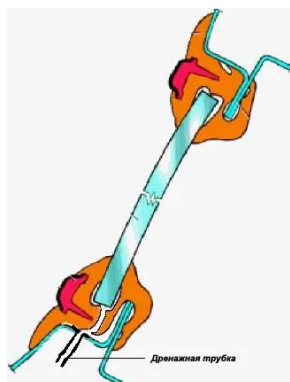
Следующий ряд фотографий: первое фото — обведена жёлтым контуром протечка через уплотнитель ветрового стекла со стороны пассажира; второе фото — жёлтым контуром обведены следы протечки по боковой обшивке салона под полкой, расположенной ниже «бардачка»; на третьем фото — лужа на коврик в ногах пассажира.



**Почти за 50 лет, что «Нива» и её модификации выпускаются, этот конструктивный дефект не устранён.**

АвтоВАЗ не может не знать о его существовании, поскольку владельцы автомобилей пишут об этом на завод прямо, а в интернете «борьба с протечками воды в салон через ветровое стекло и через отверстия в моторном щите» — особая тема, все поисковики находят по ней множество публикаций. Эту проблему тоже решают народные умельцы, поскольку АвтоВАЗу до этого дефекта нет дела. Самые простые решения, известные по интернету:

- Вставка обрезков трубочек от стержней шариковых ручек (или им подобных) под уплотнитель ветрового стекла снаружи в его нижних углах.



- Снятие стекла с последующей установкой его на герметик в резиновый уплотнитель и установка уплотнителя на раму ветрового стекла также на герметик. На рисунке слева — продольный разрез ветрового стекла и уплотнителя между ним и рамой. Все видимые на разрезе полости заливаются герметиком, после чего стекло и уплотнитель монтируются в раме. Успех определяется эластичностью и прилипчивостью герметика к стеклу, резине и краске, покрывающей металл рамы ветрового стекла.
- Модификация рамы ветрового стекла (на фото ниже):
  - первое фото — ветровое стекло и его уплотнитель сняты, жёлтым



контуром обведено дренажное отверстие в нижнем углу рамы со стороны водителя, в которое вставлена дренажная трубка, через которую вода, попадающая под уплотнитель, должна стекать в подкапотное пространство — это заводское исполнение, неизменное на протяжении почти 50 лет.

- второе и третье фото — две стадии одного и того же процесса: на втором фото видна просечка, сделанная в раме ветрового стекла со стороны водителя; на третьем фото в эту просечку вварена вставка, которая обеспечивает более эффективный сток воды из-под уплотнителя, нежели заводское решение. Аналогичная просечка делается и со стороны пассажира.



Также обратим внимание на тот факт, что в зоне заливания в машинах до рестайлинга 2020 г. может оказаться не только блок предохранителей электронной системы управления двигателем, что запечатлено на одном из фото выше, но и основной блок предохранителей, расположенный под приборной панелью, унаследованный «Нивами» последующих серий от первых машин (слева на первом фото). Последствия заливания обоих блоков предохранителей могут быть самыми разными: от не светящихся лампочек до отказа двигателя, а кроме того может произойти короткое замыкание, которое повлечёт за собой полное выгорание автомобиля.



ставили вилочковые

предахранители (полоски металла на пластмассовых проставках — слева второе фото). По-хорошему следовало и в основном блоке предохранителей применить вилочковые предохранители, чтобы не вынуждать пользователя возить с собой предохранители двух разновидностей тем более, что вилочковые предохранители обеспечивают лучший контакт, а старинные плавкие предохранители в ряде случаев надо шевелить, чтобы поймать надёжный контакт. Такую замену народные умельцы тоже делают. Но прошло более десяти лет прежде, чем система электропитания «Нивы» была перепроектирована, и автомобиль стал оснащаться единообразными предохранителями.

Кроме того, хорошая инженерная культура предполагает умение пользоваться системой стандартов и унифицировать в конструкции многие узлы в целях упрощения технического обслуживания. В данном случае после перехода к инжекторному двигателю на протяжении ряда лет в блок предохранителей электронной системы управления двигателем предохранители (слева первое фото), а в

И как уже отмечалось ранее, вода может затекать в салон через систему вентиляции, если машина стоит долгое время под дождём или тающим снегом с креном на правый борт (об этом и о причинах см. в разделе 7.2 (том 2), в частности, сноску 59).

Ещё один конструктивный порок — центр рулевого колеса смещён вправо на 6 см от плоскости симметрии водительского сиденья, вследствие чего некоторые водители жалуются на боли в спине, шее и руках. Хотя этот порок изначальной конструкции неустраним без радикальной переделки автомобиля, но некоторые народные умельцы переносят сиденье

водителя вправо (одно из видео на ту тему см. по ссылке: <https://www.youtube.com/watch?v=Mbss-rXdhMU>).

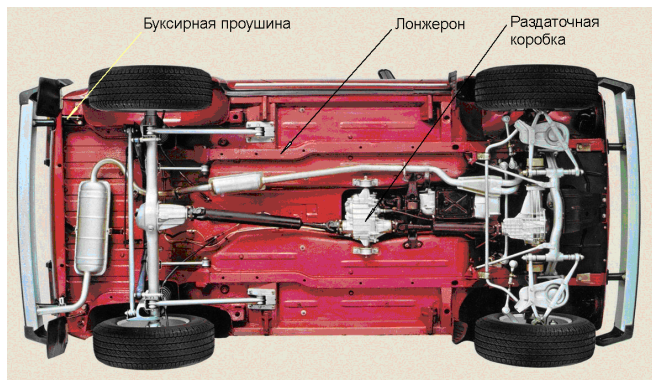
«Нива» изначально предлагалась и ныне предлагается как «автомобиль, обладающий специфическими качествами вседорожного автомобиля»<sup>120</sup>. Это подразумевает, что он может застрять в грязи, и его предстоит как-то вытаскивать, после чего он должен быть исправным.

В сети есть много фотографий и видео на тему «тянули «Ниву» из грязи — прослезились». Два фото на эту тему представлены ниже. На левом фото «Нива» первых лет выпуска, на правом «Нива» после рестайлинга 1994 г.



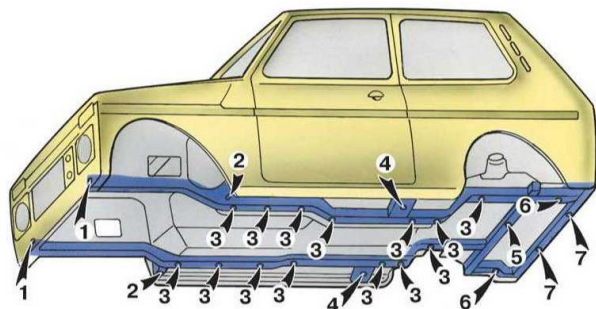
Причины разрушения кузова при попытке вытащить автомобиль из грязи — большей частью внутренние, конструктивные и только отчасти внешние — *пытались выдернуть рывком и кузов не выдержал точечной — ударной по своему характеру — нагрузки (это запечатлено во многих видео по этой теме, хотя и не во всех видео*<sup>121</sup>). Причём далеко не все разорванные машины были участниками экстремальных «внедорожных покатушек», некоторые машины были разорваны после того, как по каким-то причинам съехали в кювет или застряли на обычной грунтовой дороге общего пользования.

На фото ниже слева вид на днище «Нивы», конструкция которого неизменна на протяжении почти полувека. На нём отмечены два конструктивных элемента:



буксирная проушина правого борта (на левом борту такая же и там же), правый лонжерон (по сути фрагмент рамы, интегрированный в несущий кузов) и раздаточная коробка (редуктор, распределяющий крутящий момент между передним и задним мостами). Ниже справа на схеме представлена конструктивная схема, на которой видно расположение всех силовых элементов на

днище машины.



Лонжероны Lada 4x4 (синий)  
Стрелками указаны скрытые полости лонжеронов для обработки антикоррозийным составом.

<sup>120</sup> Руководство по эксплуатации автомобиля и его модификаций (2020 г.) Ф. 536-2, с. 4.

<sup>121</sup> Одна из подборок видео по этой теме: <https://www.youtube.com/watch?v=5CdBUw2LRQM>.





На рисунке слева представлены сами силовые элементы днища VAZ-2121 и схема их соединения друг с другом в конструкции кузова автомобиля. Как видно по фотографии и конструктивным схемам, лонжероны завершаются в районе оси заднего моста, где к ним

приварена поперечина, к которой крепятся силовые элементы днища задней части автомобиля, образующие прямоугольную раму. Буксирные проушины крепятся к продольным элементам этой рамы. Такая же конструкция задней части днища применена и на пятидверной «Ниве» VAZ-2131. На фото ниже задняя правая буксирная проушина и правый кронштейн заднего бампера под юбкой VAZ-2131, в колёсной арке установлен пластиковый подкрыльник (также отметим, что передний и задний бамперы не взаимозаменяемы потому, что расстояние между несущими их кронштейнами — разное, это — ещё одно достижение конструкторов в области «унификации» деталей и запчастей.



И как видно по двум приведённым выше фото из серии «тянули «Ниву» из грязи — прослезилась», прочность этой конструкции явно недостаточна для эксплуатации в условиях грунтовых дорог и бездорожья. Если бы лонжероны были продолжены до заднего бампера автомобиля и задние буксирные проушины крепились к ним, то таких разрушений кузова при вытаскивании машин из грязи не было бы. Фотографий, где бы «Ниву» порвали за передние буксирные проушины, в сети найти не удалось потому, что передние буксирные проушины крепятся к лонжеронам<sup>122</sup>,

и конструкция передней части автомобиля в целом выдерживает нагрузки, возникающие при рывках.

Конечно, ситуации, запечатлённые на приведённых выше фото из серии «тянули «Ниву» из грязи — прослезилась», возникают в жизни малой доли выпущенных автомобилей, «обладающих специфическими качествами вседорожного автомобиля». Но если «Нива» — это действительно внедорожник, то такие ситуации вообще возникать не должны. Однако упрочнением конструкции задней части кузова «Нивы» тоже успешно занимаются народные умельцы, но заводу до ликвидации этого конструктивного дефекта нет дела на протяжении всего времени выпуска автомобиля.

Возможно, что конструкция задней части «Шеви-Нивы»<sup>123</sup> (в её основе VAZ-2123) изменена, чтобы устранить этот порок, и поэтому в сети не удаётся найти фотографии разорванных

<sup>122</sup> Как обстоит дело с прочностью «Нивы» модификации «Урбан» неизвестно. Кроме того, на ней применяются ввинчивающиеся в специальные гнёзда съёмные проушины.

<sup>123</sup> Главный порок «Шеви-Нивы» и наследующей ей «Нивы Тревел» — маленький багажник, что делает их неприемлемыми для многих потенциальных потребителей. Её следовало бы сделать на 30 см длиннее за счёт увеличения заднего свеса: это увеличило бы объём багажника, и получилась бы довольно хорошая машина, особенно, если бы мощность двигателя была бы поднята до примерно 100 — 120 л.с. Но с 1998 г., когда был представлен VAZ-2123, такая модернизация кузова с целью увеличения объёма багажника не была осуществлена и, судя по всему, не планируется и в обозримом будущем. Её действительно проблемно осуществить по той причине, что для этого пришлось бы переделывать всю заднюю часть, поскольку все поверхности кузова в задней

«Шеви-Нив», хотя они тоже *интенсивно* участвуют в экстремальных «внедорожных покатушках».

Также в этой связи напомним, что в руководстве по эксплуатации автомобиля Шевроле «Орландо» (см. раздел 2, т. 1) прямо написано, что «буксирную проушину допускается использовать только для буксировки по дороге, но не для вытягивания застрявшего автомобиля». А тут конструктивный дефект есть, он не устраняется десятилетиями, а в руководстве по эксплуатации никаких оговорок по этому поводу: забота о потребителе? либо наплевательское отношение и к делу, и к потребителю?

Ещё одна претензия многих владельцев к «Ниве» ВАЗ-2121 и её модификациям — шум в салоне. На скоростях более 80 — 90 км/час магнитола становится в общем-то ненужной, поскольку её при нормальном для восприятия уровне громкости заглушают собственные шумы автомобиля. В аспекте акустики у «Нивы» есть одно единственное достоинство: при всей своей шумности она в основных ходовых режимах не издаёт диссонирующих «аккордов», угнетающих психику водителя и пассажиров, а звучит в бодрящих мажорных тонах.<sup>124</sup>

В собственных шумах «Нивы» преобладают не шумы, издаваемые двигателем и колёсами при их качении по дороге, а шумы, порождаемые трансмиссией. Кто-то считает, что повышенная шумность «Нивы» — это неизбежное свойство полноприводного автомобиля, поскольку в ней кроме обычной коробки передач есть раздаточная коробка, два, а не один, карданных вала, два, а не один дифференциал в переднем и заднем мостах. Однако это не так: подавляющее большинство внедорожников иных производителей менее шумные. Поэтому

---

части криволинейные. Потребовались бы новая крыша, новые секции боковин сзади от задних дверей, новое днище и все внутренние силовые элементы в этой зоне кузова. Т.е. «Шеви-Нива» и наследующей ей «Нива Тревел» — ошибка маркетологов и конструкторов.

<sup>124</sup> Акустический портрет автомобиля включает в себя две компоненты:

- общий уровень шума в акустическом диапазоне и вибраций вне его (инфразвуки и ультразвуки);
- «аккорды», которые издаёт автомобиль в различных режимах движения.

По первой компоненте ГОСТ предписывает, чтобы общий уровень шума в салоне был в пределах 77 дБ. А о необходимости не излучать в основных ходовых режимах диссонирующих аккордов отечественные стандартизаторы и автомобилестроители, похоже, даже не подозревают. Но диссонирующие аккорды, излучаемые в основных ходовых режимах, фактор, который утомляет водителя больше, чем просто шум.

О шумности классической «Нивы» трёхдверки 2000 г. выпуска из интернета можно узнать следующее:

«Всем привет. Вот все говорят, что «Нива» ОЧЕНЬ шумная, я решил это проверить, скачал «прогу» на «андроид», которая измеряет шум в децибелах, примитивно, но всё же.

Итак давай измерять. Музыка и печка выключены, окна закрыты.

Завёл — 55 дБ

Прогрелась — 45 дБ

Выбрал ровную дорогу и поехал, разогнался до 100 км/ч, посмотрел на телефон — показал 75 дБ.

Шумно скажите вы, а с чем сравнивать-то?

Взял «Ланос» (одна из моделей «Дженерал моторс») жены и давай измерять.

Завел — 50 дБ

Прогрелась — 42 дБ

Выбрал эту же дорогу, разогнался до 100 км/ч, телефон показал 62 — 65 дБ.

Телефон примитивное устройство для таких измерений, но всё же одно и тоже устройство показало разницу небольшую. Вывод: «Нива» не такая и шумная, если сравнивать с бюджетной иномаркой» (<https://www.drive2.ru/l/6044332/> — некоторые опечатки автора исправлены).

Но автор этой публикации, судя по его выводу, не знает, что такое дециБеллы. Как можно узнать из «Википедии», «звуковое давление — силовая величина, а интенсивность звука, пропорциональная квадрату звукового давления, — энергетическая величина. Например, если громкость звука (субъективно определяемая его интенсивностью) возросла на 10 дБ, то это значит, что интенсивность звука возросла в 10 раз, а звуковое давление — приблизительно в 3,16 раза». Соответственно, «Нива» действительно существенно более шумная машина, нежели «Ланос».

«Нива Тревел» в аспекте акустики немногим лучше классической «Нивы»:

«Замеры шума показали, что при езде в салоне громко: почти 70 дБ на 50 км/ч и больше 74 дБ при 100 км/ч (примерно так шумит пылесос). Нива грохочет громче любого современного кроссовера. На стоянке (или во время остановок в пробке) Нива ведет себя тише, но общий шумовой фон все равно высок — 54 дБ при работающем двигателе (считайте, что рядом работает стиральная или швейная машинка)» ([https://vk.com/wall-21787041\\_7592](https://vk.com/wall-21787041_7592)).



реально это — отговорки, скрывающие отсутствие на протяжении нескольких десятилетий культуры акустического проектирования автомобилей на АвтоВАЗе.

Если мы обратимся к левому рисунку, представленному выше, на котором изображён ВАЗ-2121 при виде снизу, то мы увидим, что раздаточная коробка размещена в середине днища автомобиля. На корпусе раздаточной коробки есть поперечная ось, на которой находятся две проушины с подшипниками, позволяющие ей качаться в продольной вертикальной плоскости, когда машина движется по неровностям дороги и передняя и задняя оси смещаются относительно положения статического равновесия. Прουшины раздаточной коробки крепятся к силовым элементам на днище автомобиля.

Инженеры, которые изучали в курсе теоретической механики теорию колебаний, глядя на это изображение, поймут, что раздаточная коробка закреплена в пучности первой формы колебаний днища, т.е. в том месте, где днище машины наиболее отзывчиво к оказанию на него виброакустического воздействия. Это и есть главная причина, по которой в салоне шумно: с точки зрения теории колебаний кузов автомобиля подобен кузову гитары, который возбуждается вибрациями раздаточной коробки именно в том месте, где это воздействие наиболее эффективно тем более, если собственные частоты колебаний кузова и его конструктивных элементов и частоты воздействующих на днище кузова вибраций близки или совпадают.



И есть метод освобождения пучности днища от непосредственного виброакустического воздействия раздаточной коробки на неё, разработанный народными умельцами

несколько десятилетий тому назад. Суть его в том, что делается специальный подрамник, к которому раздаточная коробка крепится её штатными установочными местами (левое фото выше; на нём раздаточная коробка установлена на подрамник с дополнительной третьей опорой). А подрамник вместе с установленной на нём раздаточной коробкой крепится в четырёх точках к днищевым лонжеронам, 1) которые обладают своим набором форм колебаний, их узлов и пучностей, 2) которым свойственен иной набор собственных частот колебаний, отличный от набора собственных частот колебаний пластины днища, и 3) кроме того обладают большей жесткостью, чем пластина днища, вследствие чего лонжероны менее возбудимы, нежели днище в месте штатной подвески раздаточной коробки (правое фото выше — вид по направлению к заднему мосту ВАЗ-2121). После такой модернизации шумность в салоне «Нивы» ощутимо снижается. Заодно поперечины подрамника становятся защитой раздаточной коробки от возможных ударов при движении машины по пересечённой местности.



Есть ещё один путь, по которому трансмиссионные шумы проникают в салон, это — штатные рычаги управления раздаточной коробкой. Штатные рычаги представляют собой сплошные стальные стержни, нижние концы которых взаимосвязаны с механизмом раздаточной коробки, а

верхние выходят в салон и возвышаются над тоннелем перед приборной панелью (на фото выше). Народные умельцы штатные рычаги заменяют на модифицированные. Суть модификации рычагов в том, что сталь остаётся ниже днища автомобиля, а на стальные головки рычагов раздаточной коробки надеваются демферы колебаний, который не пропускают колебания в салон (см. рисунок выше: слева модифицированные, справа — штатные рычаги). В результате в салоне шумность снижается.

Также отметим, что на штатном рычаге переключения передач ВАЗ-2121 имеется демпфер, по какой причине надобности в замене штатного рычага неким «альтернативным» нет, но на рычаги управления раздаточной коробки по каким-то причинам демпферы изначально не поставили, а потом не стали ставить и при модернизации раздаточной коробки.

Возможно, что установка раздаточной коробки на подрамник и замена рычагов управления ею на рычаги с демферами — не наилучшие решения. Но за 50 лет без малого АвтоВАЗ мог не один раз изменить конструкцию днища «Нивы» и кузова в целом так, чтобы:

- днищевые лонжероны действительно стали рамой, интегрированной в несущий кузов, и при попытке вытащить «Ниву» из грязи она сохраняла бы целостность конструкций кузова,
- раздаточная коробка не висела в пучности первой формы колебаний пластины днища и не превращала бы кузов машины в гитару, внутри которой сидят люди.
- вода не попадала в салон ни через вентиляцию, ни через периметр ветрового стекла, ни через багажную дверь при погрузке в сильный дождь, ни через отверстия в моторном щите;
- грязь не оседала на фарах, делая машину слепой, либо легко и быстро удалялась с фар на ходу.

Кроме того, в начале 2010-х АвтоВАЗ заявлял о том, что с 2015 г. трёх- и пятидверная «Нива» будет оснащаться более мощным мотором (как вариант рассматривался «дефорсированный» до 90 л.с. двигатель от «Приоры»<sup>125</sup>), но не реализовал это намерение, заявив следующее:

«Более мощный мотор нарушит баланс характеристик автомобиля и потребует переделки трансмиссии, подвески, кузова, тормозов. На Lada 4x4 практически идеально сбалансированы мощность, ходовые качества, цена, комфорт и безопасность. Этот баланс рожден путем длительной эволюции и поиска резервов для модернизации»<sup>126</sup>.

В терминах управления качеством продукции это — признание того, что в конструкцию изначально не был заложен модернизационный запас, о значимости которого в деле улучшения качества продукции было сказано ранее.

<sup>125</sup> Публикация 2013 г. — «"Ладу" 4x4 оснастят мотором от "Приоры" Новая версия Lada 4x4 может появиться в 2015 году»: <https://motor.ru/news/niva-24-12-2013.htm>.

<sup>126</sup> Публикация 2019 г. — «АВТОВАЗ рассказал, почему не устанавливает на Lada 4x4 более мощный двигатель»: <https://лада.онлайн/auto-news/lada-4x4-news/4442-avtovaz-rasskazal-pochemu-ne-ustanavlivaet-na-lada-4x4-bolee-moschnyj-dvigatel.html>.

Одна из реакций на эту публикацию: «Дак вы это... Сделайте несбалансированную машину. Рынок решит, нужна ли она. Или боитесь, что конкуренты будут плохо продаваться. Ралли фараонов выигрывала НИВА с 350 сильным мотором».

Но более похоже на то, что это простая отговорка<sup>127</sup>, скрывающая тот факт, что завод не желает тратиться на соответствующую НИОКР, на обновление технологий и системы заказов комплектующих *в том убийственном для реального сектора «финансовом климате», который в России породила государственная власть*, не говоря уж о том, чтобы потратиться на изменение конструкции машины в целом и произвести «Ниву» второго поколения в стиле *«вещь! — удобна в пользовании, сносу нет и ремонтпригодна»*.

Тем не менее, повышение мощности двигателя для «Нивы», особенно для более тяжёлой 5-дверной, — насущная потребность потому, что выезд на ней на автомагистрали с интенсивным движением при скоростях потока на них 110 км/час и выше (не штрафуемые + 20 км/час — норма) становится опасным или невозможным технически: на разгонной полосе малой длины ВАЗ-2131 с массой в грузу более 1,8 т (масса трёхдверной «Нивы» в грузу более 1,6 т) не всегда успевает разогнаться до скорости, позволяющей безопасно встроиться в поток на автомагистрали.

Кроме того, как показывает анализ статистики ДТП, машины с низкой энерговооружённостью попадают в ДТП чаще именно по причине недостаточной для эффективного маневрирования в опасной ситуации мощности двигателя; мощные машины попадают в ДТП реже потому, что успевают разогнаться и выйти из опасной ситуации, но в ДТП с ними более весома доля ДТП с тяжёлыми последствиями, однако в этом виноваты не мощные машины, а их водители, нарушающие скоростной режим, не умея управлять мощными машинами (в особенности на мокрой и обледенелой дороге).

Ещё один порок «Нивы» ВАЗ-2121 заложен на уровне концепции этого автомобиля. Хотя это не оглашено прямо, но **по своей компоновке это машина для одинокого скитальца или же для двух человек, желающих из городской суеты выбраться куда-нибудь в глушь на природу в места, недоступные для большинства людей, чтобы отдохнуть**. В крайнем случае, это машина класса 2+2 (двое взрослых, двое детей). Заявленные в руководстве по эксплуатации 4 человека — это издевательство над пассажирами заднего ряда, если они взрослые люди. Это выражение ориентации создателей «Нивы» на очень узкую для СССР семидесятых годов социальную группу. «Нива»-коротышка — это не семейная машина ни в городе, ни в сельской местности. Но многим семейным людям тоже хочется выбраться на природу, куда неполноприводные низкосидящие городские и шоссейные «семейные» машины не доедут<sup>128</sup>; либо у них есть безальтернативная необходимость ездить по плохим дорогам по

---

<sup>127</sup> Заявляемый ресурс «Нивы» (пробег в 90 000 км) меньше гарантийного пробега Рено «Дастер», тем не менее «Нива» востребована и при таком ресурсе. С мотором большей мощности она была бы востребована ещё больше, поскольку этот мотор нужен не для того, чтобы гонять по дорогам со скоростью под 150 км/час и выше, а для кратковременных режимов маневрирования при встраивании в быстродвижущийся поток, и потому с некоторой потерей ресурса трансмиссии из-за увеличения мощности двигателя многие пользователи «Нив» готовы согласиться, поскольку характеристики активной безопасности станут лучше.

Как показывает статистика ДТП, машины с низкой энерговооружённостью попадают в ДТП чаще, и потому дефицит мощности «Нивы» — источник опасности её для находящихся в ней и для окружающих.

Также вспомним, что одна из модификаций «Шеви-Нивы» имела двигатель «Опель» FАM-1 мощностью 125 л.с., и в сети не найти жалоб на то, что ресурс этой модификации катастрофически снизился, а тормоза оказались слабыми. Одно из впечатлений от пользования ею, найденное в интернете:

«На обычных шнивах особо не ездил, но тут явно лучшее достижение отечественного автопрома, хотя и с иностранным участием, лёгкая в управлении, разгоне и торможение, динамика наравне с самыми шустрыми ладами (13-14с до 100) и максималкой под 180 км/ч по GPS (не страшно, нормально уверенно едет). Расход 95-го бензина 7-10 л. Из поломок только замена термостата (больше 70 не грел, новый как положено 87). И шумят редукторы (они от 2106 и 130 тыс. км прошли уже).

На бездорожье или по льду сразу чувствуется нехватка злой резины, а так отлично» (<https://auto.ru/review/cars/chevrolet/niva/2305921/4029933/>).

<sup>128</sup> Хотя это не относится непосредственно к теме улучшения качества автомобилей, но показательно. Едем на ВАЗ-2131 по лесной дороге и доезжаем до мелиоративной канавы, которая пересекает дорогу. Через канаву ВАЗ-2131 может перебраться (как и другие внедорожники), а низкосидящие машины не могут. Переезжаем канаву и едем дальше, и... О, чудо! — местность становится ощутимо чище, мусора почти нет. Причина чуда проста — «бандерлоги», которые гадят везде, где окажутся, и в своём большинстве ездящие на низкосидящих машинах, не могут переехать через канаву. Но **опосредованно это имеет отношение к теме управления**



месту жительства, на дачу, к родным в сельскую местность или по делам. Однако АвтоВАЗ им ничего предложить не может, хотя мог бы, а в прошлом мог реально.



Была такая «Нива-Фора» (VAZ-21218, на фото слева<sup>129</sup>), которая производилась небольшими партиями с 1996 — по 2011 г. на дочернем предприятии АвтоВАЗа, выпускавшем малыми партиями разного рода экспериментальные автомобили и автомобили, модифицированные под спецзаказ. Многие считают «Фору» самой удачной модификацией «Нивы». Её колёсная база на 300 мм больше, чем колёсная база VAZ-2121

(2,2 м), благодаря чему курсовая устойчивость и управляемость в манёврах существенно улучшились, хотя радиус поворота несколько вырос. Благодаря увеличенной колёсной базе задний ряд сидений в ней не зажат между колёсными арками и на нём могут разместиться три человека, причём более удобно, чем в VAZ-2121 потому, что расстояние между рядами сидений в ней тоже больше на 15 см. Багажник стал длиннее на 15 см и по объёму он больше, чем в VAZ-2115 («Самара»). Более широкие проёмы боковых дверей и подъём крыши над задним рядом сидений и багажником облегчили посадку пассажиров на задние сиденья и их высадку.

Безусловно, что при малосерийном неконвейерном производстве на дочернем предприятии АвтоВАЗа себестоимость производства «Форы» была выше, чем могла бы быть, если бы она стала основной моделью «Нивы» и производилась бы серийно на конвейере на основном производстве. Но маркетологи на это обновление модели не пошли.



Ещё один семейный автомобиль, созданный на базе VAZ-2121, — пятидверная «Нива» VAZ-2131 («Лада 4x4 5D»), о которой речь шла ранее в разделе 7.2 (том 2), хотя там внимание было уделено главным образом порокам её конструкции и низкому качеству изготовления. Одна из её редких версий (с удлинённым задним свесом и, соответственно, — с багажником большего объёма и пластиковой приподнятой крышей)

показана на фото слева. Для семейного автомобиля удлинённый задний свес и соответственно больший по объёму и по длине багажник полезны, а увеличенная высота в салоне не обязательна, но полезна для спецверсий (типа скорая медицинская помощь, машины аварийных служб и др.). Её не один раз уже снимали с производства, и АвтоВАЗ в марте 2025 г. заявил о снятии её с производства в очередной раз на фоне слухов о создании удлинённой версии «Нивы Тревел».

Эти две модификации «Нивы» по своей функциональности (возить людей и их багаж, а при необходимости — какие-то грузы при сложенных задних сиденьях) превосходят и обычную «Ниву» VAZ-2121, и «Шеви-Ниву», и «Ниву Тревел». И за то время, что прошло с момента их

---

качеством, поскольку такие «бандерлоги» где-то работают, и в своём большинстве что-то делают и делают это плохо.

Если кому-то обидно, что он или его близкие вписываются в характеристику «бандерлогов», то надо не обижаться, а перестать «бандерложить» в быту и на работе и стать Человеком.

<sup>129</sup> Её описание см. в журнале «За рулём» в публикации «Ваз-21218. «Фора» дает фору» по ссылке: [https://www.zr.ru/content/articles/9242-vaz-21218\\_fora\\_dajet\\_foru/](https://www.zr.ru/content/articles/9242-vaz-21218_fora_dajet_foru/).

появления (1995 г. для ВАЗ-2131 и 1996 г. для ВАЗ-21218) их можно было довести до технического совершенства, тем более, если бы АвтоВАЗ целенаправленно работал с их пользователями (персонально адресно и изучал бы интернет), анализировал бы их мнения и организовал комплекс работ по совершенствованию продукции как в пределах одного поколения, так и в преемственности поколений автомобилей.



В аспекте функциональности (возить людей и грузы) компоновочно «Фора» и ВАЗ-2131 превосходят новейшую «Ниву Тревел» (на фото слева), порождённую ничем иным, как культом автомобильной моды на определённый стиль дизайна<sup>130</sup>, а не заботой АвтоВАЗа об улучшении качества продукции в смысле «вещь! — удобна в пользовании и ей сносу нет» как в пределах одного поколения

выпускаемых моделей, ориентированных на определённые группы потребителей, так и в преемственности поколений каждой модели.

История производства ВАЗ-2121 и его модификаций показывает, что АвтоВАЗу системно свойственно игнорировать претензии компетентных потребителей, которые знают, чего именно они хотят от автомобиля.

Теперь посмотрим, на что хватает собственного ума якобы компетентных производителей автомобилей на АвтоВАЗе.

Один из примеров. Научно-технический прогресс имеет место, и в его ходе появились легкосплавные колёсные диски. Безусловно у них есть достоинства, которыми не могут обладать стальные штампованные диски. Как дань автомобильной моде на легкосплавные диски появились комплектации «Нивы», в которых машина передаётся покупателю с легкосплавными дисками на четырёх колесах, но при этом у неё под капотом лежит «запасное колесо» на стальном штампованном диске, возможно, что и с шиной иного типоразмера и с иным рисунком протектора. В руководстве по эксплуатации 2020 г. по этому поводу прямо написано следующее.



«Автомобиль имеет запасное колесо со штампованным диском с вылетом обода (ЕТ) 58 мм, которое размещается в моторном отсеке (рис. 42 — слева). В случае, когда литые колёса и запасное колесо имеют разный вылет обода, штампованное колесо может использоваться совместно с литыми колёсами только непродолжительное время. При этом должен соблюдаться режим ограничения максимальной скорости движения — 80 км/ч. На диске запасного колеса имеется информационная табличка 1 с указанием разрешённой максимальной скорости — 80 км/ч (рис. 42).

Величина вылета обода (ЕТ)<sup>131</sup> указана на внутренней стороне спицы литого колеса»<sup>132</sup>.

<sup>130</sup> ВАЗ-2123 — прародитель «Нивы Тревел» — действительно порождение автомобильной моды, поскольку в его конструкции не учтены претензии владельцев ВАЗ-2121, на смену которому он разрабатывался. Двигатель и трансмиссия — прежние, маломощные, салон — тесный, объём багажника — недостаточный для семейного автомобиля, модернизационный запас в конструкцию изначально не заложен.

<sup>131</sup> Вылет диска — расстояние в поперечном сечении диска в плоскости его диаметра между продольной плоскостью симметрии его обода, на который насаживается шина, и плоскостью, по которой диск крепится к ступице.

<sup>132</sup> Пункт 5.8 Приложения 2 ПДД РФ, действующих с 1 сентября 2023 г., «Перечень неисправностей, при которых запрещается эксплуатация транспортных средств» гласит:

Т.е. в комплектациях автомобилей на литых дисках запасного колеса нет, а имеется так называемая «докатка», разрешение на временное пользование которой было прямо введено в российские ПДД, поскольку их предыдущая версия по умолчанию запрещала докатки (действовал и действует прямой запрет на применение на одной оси разных шин), какое требование было неудобно автопроизводителям и владельцам машин с докатками. И далее начинается самое интересное и загадочно-квестовое:

«Колесо с литым диском не предназначено для размещения под капотом. Запрещается перевозить повреждённое колесо с литым диском на месте хранения запасного колеса. На время доставки к месту ремонта поместите повреждённое колесо в багажное отделение. После снятия запасного колеса закрепите ремни, фиксирующие его в моторном отсеке, так, чтобы не допустить их касания с движущимися частями двигателя».

Этот запрет на размещение повреждённого колеса на литом диске на штатном месте размещения запасного колеса нуждается в пояснении, затрагивающим как его технические причины, так и возможные последствия.



Причинами этого могут быть:

- высота в подкапотном пространстве недостаточна для размещения некоторых литых дисков, что не позволяет закрыть капот;
- и общая для большинства литых дисков причина — невозможность закрепить на них фиксирующий винт с прижимной планкой (обозначен на фото слева цифрой 3), который продевается в одно из отверстий штампованного диска

и ввинчивается в резьбовое отверстие на кузове<sup>133</sup>.

А теперь перейдём к возможным последствиям.

Тому, кто утвердил такие комплектации и Руководство по эксплуатации с приведённой выше рекомендацией, можно пожелать следующее — исключительно для его вразумления.

Оказаться зимой в мороз  $-25^{\circ}\text{C}$  на загородном просёлке, по которому проезжают несколько автомобилей в день, в полусотне километров от ближайшей шиномонтажки и автозаправки, когда все места в салоне заняты, а багажник забит полностью вещами, представляющими

---

«На одну ось транспортного средства установлены шины разной размерности, конструкции (радиальной, диагональной, камерной, бескамерной), с разными категориями скорости, индексами несущей способности, рисунками протектора, зимние и не зимние, новые и восстановленные, новые и с углубленным рисунком протектора. **Указанные требования не применяются в случае временной установки на транспортное средство запасной шины».**

Последняя фраза в этом пункте, выделенная жирным, — пример того, как законодатели «прогнулись» под автопроизводителей и автоимпортёров, которые производят и импортируют автомобили с докаткой вместо полноценного запасного колеса. Это разрешение на временное пользование докаткой жизненно несостоятельно потому, что нет никаких объективных факторов, которые гарантируют, что не возникнет дорожная ситуация, в которой автомобиль с установленной докаткой не потеряет управляемости, вследствие чего не произойдёт ДТП. Кроме того, продолжительность «временной установки» докатки в настоящее время не поддаётся контролю и потому не может быть ни ограничена законодательно, ни контролируемая дорожно-патрульной службой.

Поэтому разрешение на «временную установку» докатки — ещё один пример государственно узаконенного поощрения снижения качества продукции в условиях либерально-рыночной экономики.

<sup>133</sup> Также отметим, что в левом нижнем углу этого фото видны: горловина бачка для омывающей жидкости (обозначена цифрой 4) и горловина бачка для заливки жидкости гидроусилителя руля (обозначена цифрой 5), об антиэргономичности размещения которых речь шла ранее.

Бачок для омывателя размещен между радиатором и запасным колесом и заливать в него жидкость неудобно, кроме того, он мал по объёму, вследствие чего стандартную канистру с омывателем объёмом 4 л в него налить и начатую канистру приходится возить с собой, рискуя тем, что она протечёт в багажник.

А горловина бачка жидкости гидроусилителя руля (ГУР) размещена непосредственно у борта — в самом удобном месте для заливки жидкости, хотя о необходимости смены жидкости ГУР в руководстве по эксплуатации вообще ничего не говорится, из чего можно понять, что эта горловина в исправном автомобиле не используется вообще или используется крайне редко, даже не каждый год (рекомендации, которые есть в интернете, советуют менять жидкость ГУР один раз в год — два).



ценность для их владельцев<sup>134</sup>, вследствие чего они не захотят оставить их на дороге или около неё в «схроне» без присмотра даже на несколько часов.

И пусть он вынужден будет поменять повреждённое колесо на утверждённую им же докатку, и пусть найдёт место, куда положить снятое штатное колесо или изъятый из багажника груз так, чтобы их сохранить.

Ещё раз вспомним то обстоятельство, что вследствие производственного брака и конструктивной несогласованности штатного домкрата с поперечным сечением автомобиля, домкрат может помять юбку, поскольку опорные поверхности, на которые опирается его клюв в штатных местах установки домкрата, могут оказаться выше нижнего края юбки. По этой причине после смены колеса, возможно, придётся заниматься антикоррозионной обработкой и восстановлением лакокрасочного покрытия в повреждённых домкратом местах.

Но не исключено, что он не сможет поставить и докатку на место повреждённого штатного колеса, поскольку, как можно узнать из интернета, если не во всех, то в некоторых комплектациях «Нивы» литые диски закрепляются колпачковыми гайками, закрывающими торцы шпилек, на которые сажается диск. А глубина этих колпачков недостаточна для того, чтобы они прижали к ступице более тонкий штампованный диск докатки: шпильки упрутся в дно колпачка раньше, чем диск будет прижат. Но это обстоятельство тоже не оговорено в Руководстве по эксплуатации, а гайки для крепления штампованного диска к ступице в комплектацию машины не входят: владелец должен сам догадаться или узнать откуда-то об этом пороке комплектации и самостоятельно купить необходимые гайки; если он сам не купит необходимые гайки, то может столкнуться с неприятной неожиданностью на удалённой от автомагазинов дороге.

Описанная выше ситуация может быть покажется кому-то невозможной, тем не менее её возникновение статистически предопределённо запрограммировано АвтоВАЗом. И потому вопрос к органам, на которые возложена обязанность следить за соблюдением Технического регламента Таможенного союза не только автовладельцами, но и автопроизводителями: *почему они допустили выход на рынок таких плохо конструктивно проработанных и потенциально опасных комплектаций «Нивы»?*

Тем, кто скажет, что этой возможностью можно пренебречь, напомним, что «Титаник» считался «непотопляемым», но всё же утонул и унёс с собой почти полторы тысячи человеческих жизней (696 члена команды и 818 пассажиров). А случаи, когда люди замерзают в автомобилях на дорогах зимой вследствие того, что сбились с дороги, или автомобиль поломался, в России случаются ежегодно и вряд ли по одному за зиму. Теперь к этому добавили фактор невозможности замены из-за ошибок в комплектации повреждённого колеса на докатку.



Описанной выше возможности можно было избежать, если бы в конструкцию комплектаций автомобилей на литых дисках АвтоВАЗ ввёл бы кронштейн для хранения запасного колеса, закрепляемый на заднем бампере или на

<sup>134</sup> В этой связи отметим, что конструкторы АвтоВАЗа не предусмотрели на всех универсалах ни защитной сетки, разделяющей в зарубежных универсалах багажный отсек и салон, ни штатных креплений для неё. По этой причине положить снятое повреждённое колесо поверх багажа в обстоятельно заполненный багажник становится опасным для пассажиров.

Поэтому запрет производителя на размещение снятого колеса с литым диском под капотом, скорее всего, будет нарушен, оно будет помещено на штатное место размещения запасного колеса, как-то там закреплено, капот, возможно, не закроется до конца, но водитель поедет далее, поскольку возможность открытия капота под воздействием набегающего потока воздуха в «Ниве» изначально исключена конструктивно: крышка капота открывается от ветрового стекла вперёд — навстречу набегающему потоку, а наша национальная психология такова, что запреты мы не соблюдаем, если их можно обойти и наказание за обход запрета не гарантировано. Если даже запрет обоснованный и неприятности, вызванные его обходом неизбежны, то всё рано найдутся те, кто предпримет попытку обхода запрета.

одной из боковых стоек багажной двери, как это делали народные умельцы до введения Технического регламента Таможенного союза. Такого рода конструкции известны, опробованы и достаточно широко распространены в «мире джипов», и даже применялись самим АвтоВАЗом хотя и не на серийно выпускаемых машинах, а на некоторых демонстрационных экземплярах (в частности на демонстрационном экземпляре «Форы»). Одна из таких конструкций, смонтированная на заднем бампере «Нивы», представлена на фото слева. АвтоВАЗу надо только проявить волевое усилие, чтобы ввести такую подвеску запасного колеса в стандарт комплектации автомобилей<sup>135</sup>. Тогда можно было бы комплектовать машину пятью идентичными колёсами любого вида, а на месте под капотом «Нивы», где сейчас располагается запасное колесо, мог бы поместиться кофр для инструмента и всякой мелочевки, чтобы они не загромождали багажник. Правда в связи с таким размещением запаски снова всплывает тема недостаточной прочности конструкции задней части ВАЗ-2121 и его модификаций, поскольку масса этого устройства с запаской около 30 кг (приблизительно 20 кг только само штатное запасное колесо в сборе) расшатывает соединения кузовных деталей в задней части автомобиля под воздействием неизбежных в дороге вибраций и тряски.

Кроме того, качество изготовления «Нивы» тоже оставляет желать лучшего. ВАЗ-2131 2011 г. выпуска — кузов собран из панелей кое-как (зазоры «не те», смещение панелей относительно их правильного положения, вследствие чего геометрия кузова изначально «кривая», одна из панелей с трещиной, шовной мастики будто и не было), датчик под педалью газа начал отключать питание двигателя примерно через 20 минут после выезда из салона дилера. После двух перекрасок элементов кузова машина была заменена на новую по причине повторения одних и тех же дефектов лакокрасочного покрытия до истечения гарантийного срока.

Новый ВАЗ-2131 2013 г. выпуска оказался не лучше: крышка капота на несколько миллиметров выдаётся вперёд и нависает «как балкон» над передним бампером, привести её в правильное положение невозможно, поскольку сдвинуть её назад мешает кузов, в который упрётся её задний край; в тормозной системе были пузыри, вследствие чего при экстренном торможении машина потеряла управляемость на скорости около 100 км/час и едва не произошло тяжёлое ДТП. Ржавые потёки из-под молдингов стёкол дверей появились в течение месяца после получения машины от дилера (менее трёх месяцев с момента её изготовления). Лакокрасочное покрытие местами стало вспучиваться через год.

Кроме того, в 2013 г. некоторые владельцы ВАЗ-2131 жаловались в интернете на неправильную сборку задней подвески, вследствие чего кронштейн поперечной штанги (на

<sup>135</sup> Кроме модификаций «Нивы» ВАЗ-2121 эти кронштейны необходимы «Ларгусу кросс» и «Весте кросс», которые тоже комплектуются докатками по причине наплевательского отношения АвтоВАЗа к потребителям. И с ними связан тоже особый вопрос, как достать докатку «Ларгуса» и «Весты», если в их багажнике лежит тяжёлый крупногабаритный багаж и куда девать снятое повреждённое штатное колесо из комплектации «кросс»?

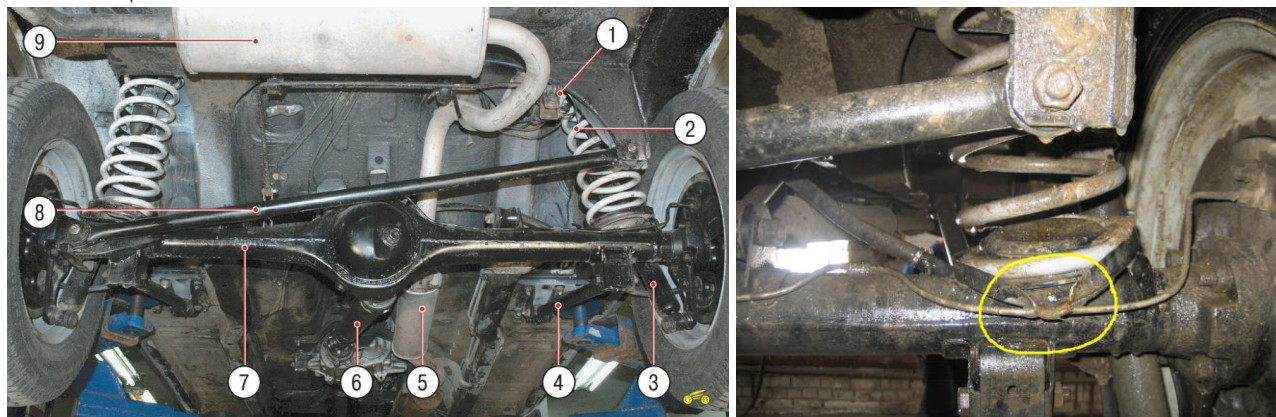


Ответ на этот вопрос в принципе давно известен по универсалу ГАЗ-2402 и его последующим версиям. В нём запасное колесо и необходимый инструмент тоже хранились под полом багажного отсека. Но доступ к ним был как из багажника (надо было поднять секции пола багажника), так и извне машины (в задней панели кузова ниже проёма багажной двери откидывалась секция вместе с частью бампера, и запасное колесо и инструменты были доступны без выгрузки содержимого багажника — фото слева).

Аналогично организован доступ к запасному колесу на микроавтобусах УАЗ-452 и его последующих модификациях («буханка»).

Но для конструкторов АвтоВАЗа это эргономически правильное конструктивное решение либо неведомо, либо неприемлемо по каким-то причинам. Т.е. и в новых моделях, созданных с нуля, АвтоВАЗ умом не блещет.

левом фото ниже она обозначена цифрой 8), установленный на днище машины на правом борту, при движении правого колеса вверх на неровностях дороги разбивал нижнюю опорную чашу правой вертикальной пружины, установленную на чулке заднего моста<sup>136</sup>. На правом фото ниже видно, что бортик, идущий по периметру посадочного места пружины, разбит. На этом фото место повреждения опорной чаши обведено жёлтым контуром и видно, что трубка тормозной системы, проходящая в этом месте, чудом не повреждена. Один из пострадавших от вазовских бракоделов, обратившись к дилеру по поводу этого повреждения, узнал, что это «не гарантийный случай», хотя на других экземплярах нижняя опорная чаша пружины при движении правого колеса вверх проходит мимо кронштейна крепления поперечной балки и остаётся целой.



Но для того, чтобы кронштейн поперечной тяги разбивал опорную чашу пружины, он должен быть смещён от своего конструктивно правильного положения на несколько сантиметров, а не на конструктивно-технологически допустимые несколько миллиметров или доли миллиметра.

Т.е. с разработкой технологий и обеспечением технологической дисциплины на АвтоВАЗе на протяжении всей его истории множество проблем, о чём все знают: как владельцы машин, так и персонал завода, включая и его руководство.

Вдаваться в вопросы рассмотрения качества конструкции и качества изготовления узлов и агрегатов ВАЗ-2121, его последующих модификаций и других моделей, мы не будем, поскольку настоящая работа посвящена философии управления качеством, а не анализу качества тех или иных изделий (этим должна заниматься служба качества АвтоВАЗа и службы качества производителей комплектующих для него). Но показанного ранее более чем достаточно, чтобы признать следующее:

Решать задачу повышения качества продукции «своим умом» без анализа мнений пользователей автомобилей АвтоВАЗ тоже не может.

Как было отмечено ранее, людям в исторически сложившейся культуре свойственно ошибаться, вследствие чего никто не производит продукцию, соответствующую достоверно неизвестному объективно возможному идеалу. Поэтому все изделия на момент начала их производства обладают какими-то недостатками. Управленчески значимая типология возможных недостатков приведена выше. Она позволяет производителю сформировать опросник в отношении каждого вида производимой им продукции. Маркетинговая политика может быть построена так, чтобы пользователи были заинтересованы заполнить опросник и переслать свои ответы изготовителю продукции: например, для выработки такой заинтересованности можно продлевать гарантийный срок тем, кто заполненный опросник вернёт производителю продукции. Если качество реально высокое, то, продлевая гарантийный срок, производитель реально ничего не теряет на гарантийном ремонте. Анализ же заполненных опросников разработчиками конструкции изделий и технологий производства позволяет выявить недостатки, оценить их повторяемость и влияние на качество, разработать

<sup>136</sup> Некоторые жалобы на этот производственный дефект по ссылке: <https://www.niva.ru/forum/viewtopic.php?t=724>.



и осуществить мероприятия, позволяющие устранить недостатки и поднять качество продукции. И это тоже полезно, поскольку повышение качества позволит в будущем снизить расходы на гарантийный ремонт и замену дефективной продукции.

То есть:

- Если на предприятии сложилась культура управления качеством продукции, то недостатки целенаправленно выявляются и систематически устраняются как в пределах одного поколения изделий, так и в преемственности поколений изделий сходного назначения.
- При этом в преемственности поколений изделий должны сохраняться удачные конструктивные и технологические решения, а неудачные конструктивные и технологические решения должны не только устраняться, но и запоминаться, чтобы они не повторялись в будущем.

В результате, если изделие предназначено для удовлетворения потребностей людей, актуальных для них на протяжении длительного времени, то спустя 5 — 10 лет, если не в первом поколении, то в последующих поколениях изделия должны стать качественными в том смысле, что они не будут вызывать нареканий со стороны компетентных пользователей, которые знают, чего они хотят получить от изделий и выбрали именно те изделия, которые *по заявленным их разработчиками и производителями характеристикам* способны удовлетворять потребности именно этой группы компетентных пользователей.

Но полувековая история производства «Нивы» ВАЗ-2121 и её модификаций показывает, что подавляющее большинство конструктивных пороков этого автомобиля за пять десятилетий без малого так и не были устранены<sup>137</sup>, и при этом в конструкцию были внесены изменения, породившие прежде не свойственные машине пороки<sup>138</sup>, а также не были внесены изменения, которые необходимы, чтобы автомобиль конструктивно и технологически не отставал от требований, порождаемых научно-техническим прогрессом<sup>139</sup>.

С улучшением качества конструктивных материалов (прежде всего кузовная сталь) и комплектующих, технологий и технологической дисциплины дела обстоят также не благополучно.

И даже если на новые машины вешать красивый шильдик с надписью «Legend», намекающий на испытанность временем древней конструкции и на её неизбывную популярность, то конструктивные пороки и производственные дефекты автомобиля сами собой не исчезнут под воздействием этого якобы волшебного слова: **надо целенаправленно изучать жизненный цикл изделия и управлять качеством изделия по полной функции управления на всех этапах жизненного цикла.**

Однако, пример с «Нивой» приведён не для того, чтобы *опорочить АвтоВАЗ (с этой задачей он успешно справляется и сам)*, а потому, что длительность производства ВАЗ-2121 и его модификаций хорошо показывает всю проблематику улучшения качества продукции на этапах её жизненного цикла, последующих за передачей изделий конечному потребителю. Для её разрешения необходимо целенаправленно изучать опыт эксплуатации и ремонта и, кроме того, — изучать мнения о продукции её реальных потребителей путём организации персонально адресного опроса, для чего необходимо разрабатывать опросные листы, основываясь на приведённой выше типологии недостатков.

Но в наши дни далеко не все российские производители способны выйти на этот этап. Так после завершения Великой Отечественной войны в плановой экономике СССР в течение одной пятилетки были созданы два эпохальных самолёта Ту-95 и М-4 («Бизон», В.М. Мясищев), а в условиях либерально-рыночной криптоколониальной экономики

<sup>137</sup> Протечки воды в салон через периметр ветрового стекла, через систему вентиляции, через отверстия в моторном щите, через открытую багажную дверь, недостаточная прочность задней части кузова.

<sup>138</sup> Машина стала быстро слепнуть в грязную погоду после исключения из конструкции системы очистки фар.

<sup>139</sup> Не был установлен более мощный двигатель, обеспечивающий необходимые для безопасной эксплуатации разгонные характеристики в условиях интенсивного дорожного движения в наши дни и в обозримой перспективе.

постсоветской России за 20 лет не смогли довести до ума заурядный транспортник Ил-112В грузоподъёмностью 5 т и двигатель для него. Поэтому говорить об улучшении качества Ил-112В в ходе эксплуатации серийно производимых самолётов не приходится.

Если обратиться к прошлому, то паровозы серии Э, производившиеся в разных модификациях с 1909 по 1957 г. (см. раздел 6, том 2), — пример эффективной альтернативы истории выпуска «Нивы»: в конструкцию этого паровоза и в технологии, на основе которых строился процесс производства, вносились изменения, улучшавшие его качество и поддерживавшие его характеристики на уровне требований времени. И происходило это как во времена Российской империи, так и во времена СССР. Благодаря этому паровоз серии Э пережил в поездной работе многих своих современников (по времени создания) — как отечественных, так и зарубежных.

Но если от рассмотрения истории «Нивы» обратиться к продукции других производителей в любой отрасли экономики постсоветской России, то мы увидим ту же самую проблематику<sup>140</sup>:

\* \* \*

- изначальная конструкция изделий (или их ингредиентный состав), хоть в чём-то, но оставляет желать лучшего даже в том случае, если это не пионерская продукция и имеются отечественные и зарубежные аналоги, которые и практику пользования которыми можно изучить, проанализировать и выработать рекомендации в отношении создания новых образцов собственной продукции более высокого качества, нежели предшествующие аналоги;
- далее на протяжении всего времени выпуска в изделия вносятся какие-то изменения, но изначальные недостатки в их большинстве сохраняются, а в результате внесения изменений возникают новые недостатки, которых не было в изначальной конструкции<sup>141</sup>;
- изменения, которые должны вноситься вследствие научно-технического прогресса либо не вносятся вообще<sup>142</sup>, либо вносятся бестолково, что приводит к снижению качества продукции<sup>143</sup>;
- потом производство этого изделия прекращается и начинается производство *более или менее принципиально нового* изделия с его собственными пороками, и подчас это делается без учёта опыта конструирования, производства, эксплуатации и ремонта прежнего изделия<sup>144</sup>;
- и этот цикл, *ничего общего не имеющий с циклом Деминга (см. раздел 3, т. 1) прогрессирующего улучшения качества продукции*, может воспроизводиться столь долго,

---

<sup>140</sup> Можно было бы написать не меньше про конструктивные пороки и низкое качество изготовления УАЗов, В частности, УАЗ лет десять знает, что в «Патриоте» (производимом уже 20 лет в разных версиях) при переходе температуры воздуха через ноль в минус при высокой влажности воздуха или снежно-дождевой погоде дверные замки обмерзают и в машину не попасть, даже если ключ удастся вставить в личинку замка и повернуть. И тем более в машину не попасть даже через окна, если с брелка опустить стёкла дверей, в случае, когда обмерзнут не только замки, но и стеклоподъёмники. В этом качестве конструктивно запрограммированной невозможности попасть в салон автомобиля — «Патриот» уникален. Но, зная это, УАЗ на протяжении более десяти лет ничего не сделал и не делает для устранения этого конструктивного порока. См. также гл. 2 (т. 1).

<sup>141</sup> Для «Нивы» это уменьшение объёма бачка для омывателя ветрового стекла и установка жиклёров омывателя с одной форсункой.

<sup>142</sup> Для «Нивы» ВАЗ-2121 и её модификаций это необходимость увеличить мощность двигателя.

<sup>143</sup> Примером тому ликвидация форточек в отечественных автомобилях ранее, чем в их минимальных комплектациях появились кондиционеры.

<sup>144</sup> Так ВАЗ-2123 и его последующие модификации («Шеви-Нива» и «Нива Тревел»), обладая собственными пороками, не смог стать заменой ВАЗ-2121 и его модификациям. Более того, когда «Шеви-Нива» появилась на рынке, многие покупатели отдавали предпочтение пятидверной «Ниве» ВАЗ-2131, которая в 2011 г. стала единственной машиной АвтоВАЗа, на покупку которой во многих автосалонах была очередь со сроком ожидания от двух недель до нескольких месяцев. Причина в том, что компоновочно по своей функциональности «возить людей и грузы» ВАЗ-2131 превосходит ВАЗ-2123 и его последующие модификации. Но ВАЗ-овские маркетологи этому факту не вяли.

сколько позволят обстоятельства, в потоке которых протекает деятельность предприятия и которые формируются не директоратом предприятия.

Исключения крайне редки<sup>145</sup>.

Ранее в разделе 8.2 (том 3) приводилась следующая выдержка из книги: Хрипач В.Я. и др. «Экономика предприятия»<sup>146</sup>:

«Сравнительное исследование деятельности американских и японских директоров показало, что для американских директоров целью номер один является прибыльность предприятия. Для их японских коллег на первом месте стоят показатели доли рынка. **Прибыль у них на третьем месте от конца довольно большого списка** (выделено нами жирным при цитировании: — ВП СССР)» (с. 101).

Суть этого различия в воззрениях на место прибыли в иерархии *вектора целей управления предприятием* в том, что:

- Высокие показатели прибыли в настоящий — *непрестанно текущий* — момент времени, не гарантируют сами по себе достаточных для жизни предприятия показателей рентабельности в будущем, и в особенности — в достаточно отдалённом будущем.
- А вот ориентация на расширение доли рынка — при политике руководства предприятия, реализующей адекватную жизни долговременную стратегию научно-технического развития предприятия, культурного и профессионального роста его персонала, имеет *неизбежным следствием* гарантированные доходы и прибыль, достаточные для развития предприятия и полноценной жизни семей его персонала и собственников в продолжительной перспективе<sup>147</sup>.

Почти полувековая история производства «Нивы», почти двадцатилетняя история производства УАЗом «Патриота», анализ деятельности многих других предприятий реального сектора экономики России показывает, что «финансовый климат», непрестанно порождаемый и устойчиво поддерживаемый центробанком и законодательством о финансовой и хозяйственной деятельности, такой, что рушит множество бизнес-планов или делает их заведомо неосуществимыми, вследствие чего директораты многих предприятий вынужденно перешли в режим выживания, в котором главная задача — обеспечить текущую прибыль на уровне более высоком, нежели темпы порождаемой ростовщицеством центробанка инфляции, пожирающей покупательную способность собственных оборотных средств предприятия.

На собственные инвестиции средств у предприятий нет, а кредитные инвестиции далеко не все способны окупиться в «финансовом климате» постсоветской России. Вследствие этого расходы на *системно обусловленное повышение качества продукции* расцениваются как издержки, которые директораты подавляющего большинства предприятий стараются, если не исключить полностью, то свести к минимуму, который оказывается во многих случаях недостаточным даже для поддержания качества продукции на ранее достигнутом уровне.

Положение усугубляется ещё и тем, что в России есть предприятия, на которых внутренние мафии в их руководстве прямо заинтересованы в производстве брака в некотором количестве

---

<sup>145</sup> Но всё же исключения имеют место: в частности, «Лада Приора» во всех её модификациях лучше, чем ВАЗ-2110 во всех его модификациях, на основе которого «Приора» была создана. Но и «Приору» нельзя отнести к шедеврам машин в её классе как по совершенству конструкции, так и по качеству изготовления.

<sup>146</sup> Хрипач В.Я. и др. «Экономика предприятия». — Минск: Экономпресс. 1999, 2000, 2001 (несколько переизданий). Здесь и далее ссылки по изданию 2001 г.

<sup>147</sup> Конечно, при условии, что криптоколониальная государственность и транснациональные финансовые институты не ведут политику, направленную на уничтожение экономики страны, как это имеет место в постсоветской России, вследствие чего в ней финансовый климат не позволяет *массово* вести коммерчески эффективную деятельность в реальном секторе.

Термин «криптоколония» введён в лексикон политологии Дмитрием Галковским. Термин указывает на фактическую колонизацию государства при наличии у него всех формальных признаков суверенитета, осуществляемую в обход контроля сознания большинства представителей этого общества и, прежде всего, — решающего большинства его правящей «элиты». В этом случае политика государства-криптоколонии, включая экономическую, при наличии всех формальных атрибутов суверенитета, будет подчинена интересам иностранных государств или интересам собственников и директоратов транснациональных корпораций точно так же, как и в том случае, если бы страна юридически была колонией, а её государственность была административно подчинена тем или иным внешнеполитическим силам.



потому, что под видом продажи сторонним предприятиям неликвида-брака по минимальным ценам они реально перепродают им по существенно более высоким ценам вполне кондиционные сырьё и комплектующие, а разницу как-то легализуют или обналичивают в пользу своего кошелька.

\* \*  
\*

Поскольку проблема повышения качества продукции — проблема общероссийская, то известный анекдот, списывающий проблему качества на «проклятость места», на котором построен АвтоВАЗ<sup>148</sup>, не указывает на пути и способы решения этой проблемы.

Как было отмечено ранее в разделах 7.4 и 7.5 (т. 2), качество жизни общества формируется как результат функционирования многоотраслевой биосферно-социально-экономической системы государства в целом (см. рис. 4-1, том 1), но каждое административно обособленное предприятие<sup>149</sup> выпуском и качеством своей продукции (в смысле определения 3-1, том 1) вносит свой вклад в повышение или в снижение качества жизни общества. Вклад каждого предприятия определяется характером управления им по полной функции либо по её фрагментам, локализованным в пределах предприятия.

При этом:

- ни одно предприятие, будучи частью определённой многоотраслевой производственно-потребительской системы, *со свойственными породившему её обществу культурой, нравами и этикой*, не в состоянии самостоятельно поднять качество своей продукции на безупречный уровень, поскольку качество выпускаемой им продукции обусловлено не только его организационно-технологическим уровнем, но и качеством исходных материалов, которые оно получает от других элементов той же самой производственно-потребительской системы и использует в своём производственном процессе;
- но каждое предприятие, совершенствуя свои изделия и культуру их производства, тем самым открывает возможности для потребителей его продукции поднять качество производимой ими продукции (или повысить качество жизни, если это потребители конечной продукции, потребляемой вне сферы производства).

**Т.е. задача совершенствования собственного производства не бессмысленна, а её решение безальтернативно необходимо, хотя и недостаточно (в силу отсутствия полномочия директора предприятия над производственно-потребительской**

---

<sup>148</sup> Купила компания «Мерседес» завод АвтоВАЗ. Перенастроили производство, запускают конвейер... Бац! — на выходе «Жигули»!

Демонтируют оборудование, пригнали новое из Германии, установили, наладили, запускают. — Снова «Жигули»!

Увольняют весь персонал завода, привозят работников из Германии, налаживают, проверяют, запускают. — На выходе вновь — «Жигули»!

Около завода холм, на нём отдыхают бывшие главный инженер и директор завода. Смотрят на всё это. Инженер директору: А я тебе говорил — место проклятое!!! А ты всё: «Нет, руки из задницы растут».

<sup>149</sup> Под «административным обособлением предприятия» в контексте настоящей работы понимается отсутствие **управления извне производственными процессами предприятия директивно-адресным способом.**

**Пояснение:**

Если к этому добавить:

- отсутствие директивно-адресного управления извне поставками продукции для нужд предприятия (т.е. предприятия сами выбирают поставщиков);
- отсутствие директивно-адресного управления извне поставками его продукции тем или иным потребителям (т.е. заказчики и потребители производимой продукции не назначаются третьими лицами);
- отсутствие назначения внешними субъектами руководителей предприятия;
- наличие кошелька, «кубышки», сейфа с денежной наличностью или счетов в одном или нескольких банках, — то получится набор основных качеств, которыми характеризуется в большинстве экономик мира всякое предприятие, находящееся в частной собственности.

Но административно обособленное предприятие может и не быть частным, а может находиться в государственной собственности или быть в долевой собственности разного рода физических и юридических лиц.

**системой общества в целом) для повышения качества продукции других предприятий и качества жизни общества.**

Именно вследствие воздействия на качество продукции *системы стандартизации и сертификации, производственного межотраслевого, межрегионального и экспортно-импортного продуктообмена (трёх организационно-технологических факторов уровня макроэкономики — производственно-потребительской системы государства)* и «финансового климата» подъём качества продукции, выпускаемой любым административно обособленным предприятием, принадлежащим любой отрасли народного хозяйства, — дело общенародное и общегосударственное.

Если рассматривать причины, не позволяющие поднять качество продукции, выпускаемой предприятием, на желательный уровень в смысле определения 3.1, то их можно отнести к трём группам:

- Факторы, локализованные в пределах административно обособленного предприятия. К ним относятся:
  - ошибки при построении организационно-штатной структуры предприятия;
  - ошибки в сводах должностных обязанностей сотрудников;
  - ошибки в кадровой политике, когда на должности назначаются люди, заведомо не способные выполнять соответствующие должностные обязанности по причинам медико-биологического, личностно-психологического характера (включая нравственно-этические пороки) или не владеющие необходимыми знаниями и навыками;
  - ошибки в обучении и переобучении персонала;
  - корпоративная культура предприятия в целом и его подразделений, если она подавляет добросовестное отношение к труду и соответствующую ему этику, на которой строится деловая и житейская коммуникация сотрудников;
  - ошибки в выборе поставщиков сырья, комплектующих и разного рода услуг.
- Макроэкономические факторы. К ним относятся:
  - система стандартизации и сертификации продукции и производственных процессов;
  - «финансовый климат», определяющий возможности рентабельной деятельности предприятий во всех отраслях и регионах;
  - структура межотраслевого и межрегионального продуктообмена в государстве и структура экспортно-импортного продуктообмена, которые открывают или закрывают возможности выбора поставщиков продукции, необходимой для собственного производства, и возможности сбыта собственной продукции.
- Общекультурные факторы, обуславливающие параметры культурной состоятельности представителей всех социальных групп в обществе, которые в аспекте рассмотрения социально-экономических процессов являются социальной базой кадрового корпуса всех сфер деятельности.

Факторы, локализованные в пределах административно обособленного предприятия, в принципе поддаются непосредственному управлению со стороны его директората. Факторы макроэкономические и общекультурные не поддаются непосредственному управлению директоратов предприятий и только отчасти поддаются непосредственному управлению со стороны государственной власти, но с оговоркой: для этого государственная власть должна опираться на знание объективных закономерностей, которым подчинена жизнь людей при всех масштабах её рассмотрения (от персонально-личностного до глобально-цивилизационного), а для этого она должна быть праведной и умной<sup>150</sup>. Но эти же

---

<sup>150</sup> Как показывает история, это не свойственно для государственной власти постсоветской России. В связи с этой оценкой необходимо пояснить некоторые юридические аспекты.

Ст. 3, ч. 1 ныне действующей конституции РФ гласит: Носителем суверенитета и единственным источником власти в Российской Федерации является ее многонациональный народ. «Народ» грамматически — «имя собирательное», а в реальной жизни народ это — множество людей. И если ст. 3, ч. 1 — не пустая ни к чему не обязывающая декларация, то любой гражданин России имеет право оценивать политику государственной власти во всех её аспектах и оценивать деятельность должностных лиц государства, политических деятелей, →→→

макроэкономические и общекультурные факторы поддаются опосредованному управлению со стороны каждого члена общества, занимающего активную жизненную позицию, и тем более поддаются опосредованному управлению со стороны директоров предприятий, если они развивают свою деятельность не только в аспектах, связанных с производством, но и реализуют то, что называется «социальной ответственностью бизнеса».

Опосредованное управление макроэкономическими и общекультурными факторами — процесс длительный. Быстрого получения результатов в нём быть не может потому, что в его основе организация дополнительного образования людей, начинаемого с детского возраста и общеобразовательной школы, и последующее продвижение получивших дополнительное образование на основе жизненно состоятельных теорий управления биосферно-социально-экономическими системами на работу в государственный аппарат.

Этим могут заниматься семьи, в которых родители желают целенаправленно готовить своих детей к самостоятельной взрослой жизни по-человечески. Но кроме того этим же могут заниматься директораты предприятий, оказывая поддержку людям и организациям, которые могут дать другим необходимые знания, а также организуя проведение соответствующих образовательных программ в отношении собственного персонала и членов их семей, прежде всего детей. Крупные предприятия могут делать это самостоятельно каждое. Недостаточно большие предприятия могут кооперироваться в такого рода деятельности.

Безусловно, что если директораты предприятий от такого рода деятельности уклоняются, то институт семьи будет этим заниматься сам, но в этом случае процесс достижения результатов будет очень медленным.

Если же в нём деятельно соучаствуют директораты предприятий, то процесс можно ускорить путём подготовки кандидатов в депутаты и кандидатов на занятие других выборных должностей на основе соответствующих программ дополнительного образования. Это может быть дополнено отказом в поддержке тех кандидатов и тех политических партий, которые отказываются от прохождения программ дополнительного образования на основе *жизненно состоятельных теорий управления биосферно-социально-экономическими системами в соответствии с объективными закономерностями, которым подчинена жизнь людей* (см. сноску 365 в разделе 8.6 в настоящем томе).

---

журналистов, политических обозревателей, историков, и кроме того — оценивать персон как в аспекте соответствия занимаемым ими должностям, так и по-человечески безотносительно к должностям.

Если же высказанное мнение, порицающее государственную власть, тех или иных должностных лиц государства, политических деятелей, журналистов, политических обозревателей, историков, становится основанием для начала следственных действий, то ст. 3, ч. 1 конституции РФ становится пустой декларацией, поскольку государственная власть в лице тех или иных её представителей не считает необходимым соблюдать конституцию. Соответственно, если это происходит безнаказанно для представителей государственной власти, то и у граждан нет никаких причин для того, чтобы соблюдать нормы действующего законодательства. Это — правовой нигилизм, порицаемый всеми политиками и юристами, который, однако, порождается правоприменительной практикой государственной власти, попирающей ею же созданные законы.

## Заключение

### Смысл этого четырёхтомника в кратком изложении

Настоящий четырёхтомник дополняя монографию «Экономика инновационного развития», затрагивает уровень управления предприятием во многоотраслевой производственно-потребительской системе общества.

Качество продукции обеспечивается именно работой предприятий. И вся совокупность предприятий своей работой вносит вклад в формирование качества жизни общества. Поэтому:

Государственная власть должна создать такой финансовый климат, такое законодательство и правоприменительную практику, такую систему стандартизации и сертификации продукции и работ, такую систему образования и воспитания подрастающих и живущих поколений, чтобы подавляющее большинство предприятий, опираясь на созданную государством организацию производственно-потребительской системы, могли бы производить доброкачественную продукцию.

Качество в смысле определения 3.1<sup>1</sup> создаётся либо теряется в последовательности этапов:

1. Задумка продукции. Задумка продукции должна соответствовать обстоятельствам, в которых в будущем будут пользоваться продукцией (т.е. объективным закономерностям, формирующим обстоятельства), и объективным закономерностям, которым подчинена жизнь людей. Существующие обстоятельства необходимо знать, не существующие, но объективно возможные в будущем обстоятельства необходимо предвидеть либо целенаправленно формировать.
2. Формирование свода метрологически состоятельных требований к продукции, выражающего задумку. Это предполагает построение двухкоординатной иерархии требований к продукции в соответствии с таблицей 3.2.

Таблица 3-2.

**Жизненный цикл продукции и требования к ней — матрица программирования качества продукции**

| №№ п.п.   | Группы требований  | Этапы жизненного цикла продукции                             |                     |                     |   |
|---|--|--|---------------------|---------------------|---|
|   |  | 1  | 2                   | 3                   | 4   |
|   |  | Проектирование и производство продукции (реализация проекта) | Эксплуатация        |                     | Утилизация и переработка по завершении эксплуатации |
| Удовлетворение потребностей посредством продукции | Обслуживание продукции (поддержание её функциональности)   |  |                     |                     |   |
| 1   | Обусловленные факторами внешней природной и социокультурной среды (экологические требования образуют особую подгруппу в этой группе) | 1.1. Много вопросов  | 1.2. Много вопросов | 1.3. Много вопросов | 1.4. Много вопросов                                 |
| 2   | Обусловленные эргономикой  | 2.1. Много вопросов  | 2.2. Много вопросов | 2.3. Много вопросов | 2.4. Много вопросов                                 |

<sup>1</sup> Определение 3-1:

Качество продукции это — объективная данность, представляющая собой сочетание двух факторов:

1. Совокупности свойственных продукции метрологически состоятельных характеристик.
2. Меры соответствия совокупности характеристик продукции и каждой из характеристик в отдельности задачам удовлетворения потребностей пользователя в тех условиях её эксплуатации и обслуживания, которые предлагает жизнь на протяжении всего жизненного цикла продукции.

| №№ п.п. | Группы требований  | Этапы жизненного цикла продукции |                     |                     |                     |
|---------|--|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|         |  | 1                                | 2                   | 3                   | 4                   |
| 3       | Обусловленные непосредственно задачами (функциями, возлагаемыми на продукцию)        | 3.1. Много вопросов              | 3.2. Много вопросов | 3.3. Много вопросов | 3.4. Много вопросов |
| 4       | Обусловленные возможностями аварий и катастроф                                       | 4.1. Много вопросов              | 4.2. Много вопросов | 4.3. Много вопросов | 4.4. Много вопросов |
| 5       | Обусловленные технологиями и организацией осуществления всех этапов жизненного цикла | 5.1. Много вопросов              | 5.2. Много вопросов | 5.3. Много вопросов | 5.4. Много вопросов |

3. Разработка конструкции продукции (ингредиентного состава), отвечающего своду требований.
4. Разработка производственного процесса на основе существующих технологий и создания новых технологий, если существующие не позволяют реализовать конструктивные (ингредиентные) решения с должным качеством.
5. Подготовка персонала для осуществления производственного процесса.
6. Собственно производство продукции.
7. Поддержание функциональности продукции в процессе пользования ею на основе заложенных в неё конструктивных решений и работоспособных процедур обслуживания в процессе эксплуатации, что также требует подготовки персонала для эксплуатации и обслуживания продукции.
8. По завершении эксплуатации переработка продукции во вторичное сырьё и утилизация фрагментов, не поддающихся переработке, на основе заложенных в продукцию конструктивных решений и наличия в обществе необходимых для этого технологий.

Детальность проработки и обеспечения ресурсами каждого из этапов — важнейшая составляющая дела обеспечения качества продукции и вносимого ею вклада в обеспечение качества жизни культурно своеобразного общества и человечества в целом.

**Наивысший возможный уровень качества задаётся на этапе выработки свода требований к продукции. На каждом из последующих этапов качество не может быть выше уровня, унаследованного от предшествующего этапа.**

### Напутственные слова

- Не надо самообольщаться: *если страна не может хорошо делать автомобили, бытовую технику, прочую продукцию бытового и гражданского назначения, то она не может хорошо делать военную технику и предметы снабжения и обеспечения деятельности её вооружённых сил и спецслужб: во всех сферах деятельности работают одинаковые в нравственно-психологическом отношении люди.*
- Ещё раз: эти 4 тома не про корабли, не про паровозы, не про самолёты, не про автомобили, не про строительство дорог, не про электролампочки, не про авторучки; не про людей, которые в прошлом что-то делали хорошо либо плохо, или же мешали другим людям что-то делать плохо либо хорошо.

Эти четыре тома про то:

- что в качестве продукции выражается полная функция управления её жизненным циклом,
- что полная функция управления — пустая форма-алгоритмика, в которой в самой по себе нет никакого содержания (*т.е. ни конкретного жизненного смысла, ни какой-либо деятельности*), но её надо наполнять смыслом и деятельностью людей, т.е. в соответствии с нею и прочими объективными закономерностями всех шести ранее неоднократно упомянутых групп (см. сноску 365 в разделе 8.6 — «Свод психологических обязанностей личности в коллективе», часть 1) организовывать коллективный труд на предприятиях и в масштабе государства;

- как соучаствовать в коллективном труде, чтобы в жизни всё было надёжно, и жизнь общества и людей в нём была благоустроена.
- **Желательно, чтобы всё, что стоит за словами этой работы, прочувствованно понимало подавляющее большинство выпускников общеобразовательной школы и профтехучилищ, не говоря уж о выпускниках вузов всех профилей подготовки.**
  - **Общество должно быть полностью подвластно осознанно добросовестным волевым творческим людям.**
  - По сути, этот четырёхтомник — альтернатива жизненно несостоятельному графоманству Айн-Рэнд (Алисы Зиновьевны Розенбаум, 1905 — 1982), автору популярных среди либералов произведений в стиле «фэнтези» «Атлант расправил плечи» («Atlas Shrugged» — в ином варианте перевода получается интереснее: «Атлант пожал плечами»)<sup>2</sup>, «Концепция эгоизма» («The Morality of Individualism» либо в точном переводе «Моральность / нравственность индивидуализма» — название, по умолчанию подразумевающее «праведность индивидуализма» вопреки тому, что он — самоубийственная для цивилизации альтернатива соборности потому, что индивидуализм изначально противопоставляет индивида Мирозданию и Богу, что выражается в глобальном экологическом коллапсе цивилизации, разделяет людей на «сильных» и «слабых», порождая разнородную конфликтность в обществе в целом и в разного рода социальных группах и социальных образования внутри него). Обладая такими качествами, индивидуализм не праведен, а разносторонне греховен.

Внутренний Предиктор СССР  
2013 — 2024 гг.

---

<sup>2</sup> О том, почему её произведения — графоманство, сеющее веру в жизненную состоятельность порождённых ею иллюзий, — см. аналитическую записку ВП СССР 2018 г. «О романе Айн Рэнд «Атлант расправил плечи».