

МВА В ГЛУБИ КУЛЬТУР ЗАПАДНОЙ АФРИКИ

ЭКСПЕДИЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ И УЧЕНЫХ В БЕНИН, ТОГО И ГАНУ

Д. М. БОНДАРЕНКО

Доктор исторических наук
Институт Африки РАН

А. Г. ТЕСЛИНОВ

Доктор технических наук
Международный институт менеджмента ЛИНК

Ключевые слова: Западная Африка, Бенин, Того, Гана, африканский бизнес, африканские культуры, профессиональное образование, управление развитием

«История учит» лишь тогда, когда ее откровения приобретают облик уроков, параллелей между днем сегодняшним и днями минувшими. И учит лишь тех, кто находит в ней не столько материю для удовлетворения исследовательской любознательности, сколько энергию для конструктивной рефлексии собственной позиции в мире. Однако усиление способности людей сознавать и конструировать свой путь предполагает задействование усилий представителей многих и многих профессий, обладателей самых разных компетенций.

Осознание этого привело к союзу специалистов в, казалось бы, столь далеких друг от друга областях, как африканистика и бизнес, в частности, бизнес-образование. Более того, этот союз оказался настолько интеллектуально взаимообогащающим, что привел к заключению договора о сотрудничестве между Институтом Африки РАН и научно-консалтинговой группой «ДиБиЭй-концепт». Благодаря их совместным усилиям в период с 30 октября по 13 ноября 2012 г. и состоялась экспедиция 13 менеджеров из России, Беларуси, Литвы и Украины в три страны Западной Африки - Бенин¹, Того и Гану.

Можно сказать, что впервые погружение в культурный мир Африки понадобилось бизнесу для понимания себя самого. Исходя из этого, выстраивались и концепция экспедиции, и ее маршрут, и подходы к анализу увиденного и прочувствованного в ее ходе.

ЗАМЫСЕЛ И ПРЕДЫСТОРИЯ ЭКСПЕДИЦИИ

Приближение бизнесменов к встрече с Африкой происходило медленно и постепенно. Идея об-



Участники экспедиции у входа в Национальный музей в Ломе.
Фото Ж.А.Ямонше.

разовательных и исследовательских экспедиций менеджеров, занятых серьезным профессиональным образованием уровня МВА*, возникла и впервые материализовалась в 2007 г. Тогда под руководством одного из авторов статьи (проф. Андрея Теслинова) состоялось первое погружение руководителей российских пред-

* МВА (англ. *Master of Business Administration*) - квалификационная степень в менеджменте, подразумевающая способность ее обладателя выполнять работу руководителя среднего и высшего звена.

приятий в диковинные для европейского сознания культурные миры Камбоджи и Вьетнама.

С этой поездки началась история «Живой параллели» - с одной стороны, исследовательского проекта, а с другой - организационной формы и технологии образования и самообразования взрослых через проживание иной действительности в специ-

ально организованном сравнении. Речь идет о сравнении философского, а следовательно, предельно прагматического исследования, происходящего по маршруту экспедиции. Суть этой образовательной компаративистики состоит в том, чтобы на примерах новой для участников реальности суметь провести те параллели между знакомыми и незнакомыми им явлениями, которые позволили бы преодолеть их случайность и выйти к закономерностям.

В дальнейшем состоялись экспедиции в Перу, Боливию, Гватемалу, Индию, Мексику, Белиз и другие страны. Интеллектуальная работа по освоению «сущего как тождественного в разном» (по выражению античного философа Плотина) проходила как на памятниках цивилизаций прошлого (кхмеров, сиамов, майя, ацтеков, инков и других), так и в гуще носителей живых этнических культур (среди индейских племен Амазонии, в деревнях Вьетнама, труппах Бразилии и т.д.).

Так постепенно происходило приближение к Африке, сулившее роскошь редкостного культурного погружения. Первая встреча с ней «Живой параллели» произошла (также благодаря поддержке Института Африки) в 2011 г. в Танзании и Руанде. Эта экспедиция помогла подготовиться к более глубокому погружению в хрупкий мир африканских культур в следующем году, войти в него с той «температурой сердца», при которой открываются многие двери.

ЭКСПЕДИЦИЯ В АФРИКУ КАК ТЕХНОЛОГИЯ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Следует отметить, что экспедиции, о которых идет речь, есть творческая реакция на объективные тенденции в высоком профессиональном образовании управленцев. И экспедиция по Бенину, Того и Гане также задумывалась как одна из версий ответа современным вызовам, бросаемым ему, предъявляемым к нему сегодня требованиям. Так, все отчетливее в риторике об образовании уровня *MBA* сознается, что обучение в аудиториях исчерпывает себя, что разбор кейсов в ви-

де текстов помогает лишь «рецептурному» обучению, тогда как в эпоху перемен нужно совсем другое; что в условиях многообразия постижение действительности может происходить только через смену контекстов и т.п.

За всем этим стоит созревание образовательной парадигмы, которая приходит вслед за «Великой дидактикой» «отца педагогики» Яна Амоса Коменского с ее классно-урочной системой, разработанной им еще в XVII в.

Современник великих философско-рационалистов и естествоиспытателей, Я.А.Коменский (1592-1670) создал систему обучения, выдержанную в духе т.н. «ньютоновского мировидения», сформировавшегося именно в то время и доминировавшего до последних десятилетий взгляда на мир как жестко детерминированный, развивающийся в силу неустраняемых и неподвластных человеку «естественных законов». Именно к жизни в таком мире готовит человека образовательная модель, основанная на системе Я.А.Коменского.

Однако в XX в. благодаря открытиям Нильса Бора и Альберта Эйнштейна, социально-политическим катастрофам двух Мировых войн мир в сознании людей утратил однозначность и определенность (что нашло отражение и в современном обществознании - см. труды К.Барад, Б.Латура и др.²). С точки зрения «постньютоновского мировидения», в мире практически ничто не предзадано, не предопределено, а потому жизнь человека в нем есть, прежде всего, реализация личного дискурса, путь, на котором постоянно сменяют друг друга ситуации выбора, в которых надо принимать самостоятельные решения. В этой связи особую ценность приобретает умение человека, тем более бизнесмена-руководителя, действовать именно в «мире непредсказуемости». В нарастающем ядре принципиально новой системы образования - синтез нескольких сред, в которых должно происходить образование, в т.ч. образование взрослых.

Африка для этого - наиболее подходящий континент, «предлагающий» колоссальное многообразие культурных и исторических контекстов, сред и срезов в их неповторимом переплетении. Именно поэтому руководителям

успешных компаний из стран бывшего Советского Союза понадобилось погрузиться в культуру (точнее, культуры) Африки с их прошлым, настоящим и будущим.

Всякому серьезному исследователю социальных закономерностей Африка также может дать чрезвычайно богатую «материю». Но, как говорят мудрецы, «может» еще не означает «будет». Для того, чтобы экспедиция достигла своих целей, культуре Африки должны были быть заданы глубокие вопросы, постановка которых фактически превращала бы обучение в исследование, необходимо было составить добротный маршрут, подобрать компетентных проводников и помощников. Все это состоялось.

В основу обучения-исследования было положено рассмотрение удивительного человеческого феномена - культуры. Угол зрения же, под которым она рассматривалась, нашел отражение в названии учебного курса, освоенного участниками экспедиции в ее ходе: «Культура как ресурс развития». При этом развитие понималось максимально широко, как всеобщий принцип мироустройства. В ходе занятий в первую очередь анализировалось то, как понимание его механизмов, связанных с культурой, может использоваться менеджерами в целях успешного развития их компаний.

В основе процесса обучения лежало т.н. наблюдение с рефлексией, организованное соруководителями экспедиции - авторами данной статьи по 10 подготовленным фокусам. Рефлексия заключалась в том, что примеры из практики ведения бизнеса участников экспедиции сопоставлялись с увиденным ими в Африке в целях выявления стоящих за столь несхожими явлениями общих культурных принципов и закономерностей развития. При этом понятие и освоенные закономерности служили основанием для выведения управленческих следствий по развитию компаний. В результате, участники экспедиции смогли убедиться в том, что именно культура - учет и умение использовать ее особенности и свойства, а не абстрактные спроектированные бизнес-процессы влияют на успех деятельности, создавая как мощные воз-

возможности, так и столь же мощные преграды на пути к успеху.

Вот лишь важнейшие из вопросов, выдвинутых для исследования: Каковы признаки сильных, жизнеспособных культур? Что именно в культурах (а в качестве особых культур рассматривались и бизнес-компании) должно быть взято для понимания обстоятельств и условий успешной деятельности? Каковы отношения между культурой и процессами развития? Какие механизмы обеспечивают подъем или упадок культуры, а в компаниях создают силу движения сотрудников к успеху или сводят к нулю все усилия менеджеров? Как переносить знания и опыт через границу культур? Что действительно можно менять в культурах и как можно изменять культуры, развивая их и себя внутри них? Каковы реальные пределы свободы человека и организации, обусловленные их принадлежностью к определенной культуре?

Все это предстояло понять на примерах культур народов стран Западной Африки - Бенина, Того и Ганы, проводя «живую параллель» между ними и культурами предприятий, которыми управляют менеджеры-участники экспедиции. Предстояло увидеть и проанализировать результаты развития автохтонных верований и их взаимодействия с мировыми религиями, исторические и современные свидетельства развития культур живых этносов и народовостей прошедших времен. Замысел состоял в том, чтобы через параллели между явлениями разной реальности Западной Африки глубже понять сам феномен культуры, особенности разных культур, которые сегодня необходимы активному деловому человеку на «культурных перекрестках», и возможности развития культур собственных предприятий.

К началу экспедиции все приготовления были завершены. Неоценимую помощь в ее проведении оказал бенинский выпускник РУДН, кандидат технических наук Жюль Ямонше, ставший полноправным членом экспедиционной команды.

Экспедиция прошла по южным районам Бенина (департаментам Литораль, Уэме, Зу, Атлантический, Моно), пересекла с юга на север, а затем - с севера на юг Того (из столицы страны Ломе



через долину Палиме, города Атакпаме, Сокоде, Кара в долину Тамберма и обратно) и, наконец, побывала в центре и на юге Ганы (в городах Кумаси, Аккре, Кейп-Коусте и в национальном парке Какум).

Маршрут был разработан так, чтобы успеть за двухнедельный срок «пропустить через себя» и осмыслить увиденное в трех т.н. «традиционных королевствах» и на аудиенциях с их правителями, у пяти народностей, в семи музеях, трех фортах, семи городах, восьми поселениях, двух охраняемых природных территориях. А также провести ряд встреч с представителями деловых, политических и научных кругов. Разумеется, график перемещений и ежедневных творческих мастерских (занятий) был плотным и даже, можно сказать, сверхплотным - создавалось то самое исследовательское напряжение, при котором и могут появляться серьезные результаты.

АФРИКАНСКИЕ УРОКИ «ЖИВОЙ ПАРАЛЛЕЛИ»

О научении прочтению символов

С первых шагов по Бенину, а потом - по Того и Гане участники экспедиции почувствовали, сколь ярко выражено в культурах Африки символическое начало, сколь богаты они разнообразными по содержанию и форме символами, являющимися, по сути, языком культуры, т.е. средством сохранения и передачи культурной информации, ее многозначных смыслов. Еще Л.Уайт (1900-

Символы правления дагомейских монархов на стене одного из дворцов в Абомее. Фото А.Г.Теслинова.

1975), один из «столпов» антропологической науки, показал, что символ является единицей всякого человеческого поведения и цивилизации, что человеческое поведение - это, прежде всего, символическое поведение, а способность к символическому мышлению есть свойство, из всех живых существ присущее только человеку³. И хотя группа участников экспедиции состояла из людей образованных, т.е. способных к интенсивному символизированию, многообразие и многозначность незнакомых символов их поначалу озадачили. Однако в дальнейшем именно это явление живого, говорящего символизма стало для участников экспедиции основным способом понимания и Африки, и себя.

Вот лишь несколько примеров того, как, по сути, одинаково работают символы в культуре и бизнесе.

В доколониальном королевстве Дагомей (на территории современного Бенина) каждый новый верховный правитель возводил в столице страны - Абомее новый дворец, наполненный новыми символами и атрибутами власти, включая трон, на который он восходил под особым, созданным специально для него, девизом. Всем этим подданным внушалась мысль о связанном со сменой власти наступлении новой эпохи, о грядущих переменах, обещающих им еще большее процвета-

ние, а стране - величие; устанавливался особый смысл правления каждого монарха. Ровно такое же значение имеет перемена декораций в кабинетах менеджеров в компаниях, как и в кабинетах вновь избранных или назначенных на должности политиков. Только в современной культуре значение символика и ее замены редко бывает выражено столь отчетливо.



Плакат, посвященный 28-й годовщине восшествия на престол правителя народа га и одновременно - президента Ассоциации жрецов и жриц региона Большая Аккра. Фото Д.М.Бондаренко.

В Музее рабства в столице Бенина Порто-Ново есть экспонаты, повествующие о том, что вывезенные из Западной Африки в Новый Свет рабы получали, а их потомки наследовали фамилии своих хозяев как особый знак принадлежности им. (Не случайно один из виднейших идеологов борьбы с расовой сегрегацией в США Малкольм Литтл призывал африкано-американцев отказаться от своих фамилий именно как от символа рабского статуса их предков и сам стал именоваться Малкольмом Иксом.) Именно эта символическая работа закреп-

лена и в современном брендинге как технологии позиционирования и повышения узнаваемости продуктов для потребителей (уникальный бренд, зонтичный бренд и т.п.).

Настоящий фейерверк символизма можно было наблюдать в Кумаси (Гана) во время праздника *adae*, одного из главных для народа *ашанти* - создателей знаменитой Конфедерации ашанти, в конце XIX - начале XX вв. выдержавшей семь (!) войн с британскими колонизаторами. Это день, когда ныне здравствующий правитель заново укрепляет сакральную связь с духами своих предков, считающуюся совершенно необходимой для поддержания благополучия всего народа.

Достаточно взглянуть на связки ключей, которые несут за королем придворные, чтобы сразу стало понятно: ему открыты все двери королевства и даже шире - миров людей и духов их предков. Современный бизнес-этикет учит абсолютно тому же: у делового человека непременно должны быть дорогие часы, портфель, туфли и прочие атрибуты благополучия - все это знаки достатка и респектабельности. Они служат как символом уже достигнутых успехов, так и условием преуспевания в будущем, поскольку призваны вызывать веру в большие профессиональные возможности бизнесмена у партнеров и клиентов.

Именно ради наблюдения и осмысления подобных параллелей и проводилась экспедиция. Ведь успех современных компаний тоже зависит от работы символов - все чаще это признается в публичной риторике об организационной культуре. Многие руководители как гигантов бизнеса (*Philips, OCS, Google, H.Stern, Land Rover* и др.), так и компаний регионального масштаба (Форус, Мизель, МТС и др.) заботятся о разумном символическом позиционировании пространства бизнеса. Но в Африке стало понятно, что для его полноценного задействования необходимо специально учить персонал, клиентов и партнеров правильному прочтению предлагаемых им символов. Без этой работы богатые возможнос-

ти символов остаются нереализованными, а сами они превращаются в не более чем украшения.

Во время вудуистского ритуала в бенинском городе Уиде участники экспедиции могли наблюдать, как научением прочтению символов занимаются жрецы, закрепляя в сознании верующих их «правильные» значения. Это был совершаемый на местный Новый Год ритуал, связанный с постижением вселенской борьбы добра со злом - добрых и злых духов, в котором добро побеждает непременно, но не окончательно: злые духи изгоняются и лишаются возможности вредить людям, но они могут вернуться, а потому обряд их изгнания необходимо повторять из года в год.

Примечательно, что в течение более часа обряде участвуют все собравшиеся - от мала до велика. Тем самым исключается возможность возникновения субкультур, которые размывают культурную однородность этноса. Разумеется, это понижает трансформационный потенциал культуры, поскольку нарушает принцип «минимального разнообразия». Но этим же достигается та ее живучесть, которая как бы замораживает в символах необходимые для жизни смыслы. Дети, участвовавшие в ритуале и от страха прижимавшиеся к участникам экспедиции, уже никогда не забудут, что добро побеждает зло, но необходимо постоянно быть начеку, потому что зло может вернуться.

О работе ценностей в нас

Как утверждал выдающийся психолог Л.С.Выготский (1896-1934), личность - это только ценности⁴. Цвет глаз, кожи, темперамент, рост, вес и многие другие отличия человека никак не определяют его индивидуальность. Она коренится только в структуре ценностей человека и проявляется в той работе, которую ценности совершают в нас. В этой связи ценностный подход к культуре представляется чрезвычайно интересным. Согласно ему, человеческое поведение - это поведение, обусловленное ценностями, а культура представляет собой реальность, в которой движения всех объектов связаны с ценностями и способствуют изменению ценностей.

Путешествие по Бенину, Того и Гане позволило «приоткрыть окна» в некоторые слои понимаемой таким образом культуры. Например, стало очевидно, что ценности невозможно расположить в иерархическом порядке на какой-либо единой шкале, скажем, шкале мощности прогресса, что так часто старались сделать европейские ученые и философы, начиная с эпохи Просвещения. Участники экспедиции же вынесли убеждение в том, что в Африке (а в действительности, вообще нигде) ценность прогресса, которая могла бы индуцироваться европейским вмешательством, не стала доминирующей, не превратилась в самоценность, подавив собою все другие. Скорее, наоборот, эта ценность лишь внешне окрасила уклад африканской жизни, которая продолжается в ее собственном направлении. На этом направлении, скорее всего, самостоятельно не создаются достижения, которыми цивилизация отделяет себя от «варварства». Но и не порождаются те масштабы варварства, которые создает цивилизация, следуя своим ценностям.

Каждая ценность, или класс ценностей, отсылает к тем или иным проблемам, которые возникают в ходе исторического развития культуры. Так, например, ценности современной художественной скарификации (шрамирования) лиц африканцев есть наследие и трансформация необходимости узнавания людьми родовой принадлежности друг друга. Необходимость выживания и спасения от воинственных дагомейцев в конкретных условиях покрытого саванной Северного Того послужила толчком к возникновению в XVII в. всего ценностного уклада жизни народа *тамберма* (иначе именуемого батамариба или батаммалиба) - населения долины Тамберма. Их жилища-крепости по-прежнему напоминают стволы баобабов, в которых, по преданию, схоронились их предки.

А решение той же задачи в то же время, но в совершенно иных условиях - на озере Нокуэ в Бенине - привело к тому, что уклад жизни проживающего в тех краях народа *тофину* оказался совершенно иным. *Тофину* построили поселения из домов на сваях прямо на воде. Крупнейшее из них -



«Русские» преподаватели бенинского Университета Абомей-Калави.
Фото А.Г.Теслинова.



Традиционный правитель Анехо, он же - успешный бизнесмен.
Фото Д.М.Бондаренко.

Ганье - в путеводителях и рекламных буклетах для путешественников называют не иначе как «африканской Венецией».

Получается, что связь «проблема - ценность» - это инструмент целенаправленного развития культур в организациях. При этом необходимость решения одной и той же проблемы, даже если и актуализирует те же самые ценности, в зависимости от конкретной ситуации может порождать разные формы проявления этих ценностей и приводить к различным, причем одинаково эффективным, решениям проблемы.

У каждой ценности есть своя история. В ней, как правило, присутствуют «вкрапления» других, более древних ценностей, формирование которых некогда явилось ответом на вызовы иных проблем. Например, такую историче-

скую амальгаму вне всякого сомнения образуют ценности, обуславливающие сохранение и поныне традиционных монархий в пределах всех трех посещенных экспедицией современных республиканских государств. Можно пытаться восстанавливать историю каждой ценности для того, чтобы не только опираться на нее в своей сегодняшней деятельности, но и осознанно направлять ее дальнейшую трансформацию. Речь идет об объяснительной возможности ценностного исследования культуры, которая, в свою очередь, позволяет опираться на понимание культуры с ее ценностями в практической деятельности любого рода, в т.ч. в бизнесе.

В то же время ценности зачастую находятся в сложных - одновременно противоречивых и взаимодополнительных - отношениях друг с другом. Так, участникам экспедиции было не только очень приятно, но и удивительно познакомиться в Университете Абомей-Калави, главном вузе Бенина, с преподавателями, прошедшими обучение в СССР и России. Удивительно же было то, что при полной тождественности контексту современной африканской жизни заседания кафедры они проводят на русском языке, сохраняя и заново оживляя ценность принадлежности к когорте советско-российских выпускников.

Аналогичный эффект можно распознать и в явлении, имеющем совсем другую историю, - в

повсеместном соседстве символов христианства и автохтонных верований, ставшем ценностью для жителей африканских городов и деревень и отражающем широту распространения среди них явлений бирелигиозности и религиозного синкретизма.

Яркий пример явления того же рода - сочетание в «короле» города Анехо (на территории Тоголезской Республики; во времена работорговли под названием Пти-Попо - этот город был известен как один из ее центров) традиционного правителя, символа социокультурной идентичности его народа и вполне современного по кругозору и интересам человека, успешного бизнесмена. Получается, что в данных случаях при разной истории возникновений и различного проявлении стоящие за упомянутыми фактами ценности, а точнее - группы ценностей, выражают одни и те же характерные особенности присущего современным африканцам мировосприятия. Ради понимания возможностей поведения той или иной организации (в т.ч. бизнес-компании) в определенной ситуации каждая ценность должна рассматриваться как точка совпадения, сгущения и скопления многих своих составляющих общего для данного класса ценностей плана.

Ценности проявляются только при смене контекста. Интересный опыт обнажения ценностей состоялся в деревне *тамберма*. По приезду в деревню нам было рекомендовано сначала познакомиться с вождем, который по обычаю должен позволить общение с жителями. Так было и сделано. Вождь с достоинством принял нас и великодушно отпустил гулять по деревне. В нем была та уверенность, которая отличает заботливого хозяина и покровителя пусть маленького, но живого и по-своему красивого народа. Но все это мгновенно исчезло, как только его «подданные» начали пытаться продавать гостям из Европы свои поделки.

Вождь активно вмешался и недвусмысленно потребовал от жителей деревни немедленно прекратить торг: только он мог решать, что продавать и по какой цене. Урок для менеджеров-участников экспедиции в данном случае состоял в том, что смена контекста - это мощный прием

управления, владение которым отличает мудрого руководителя от других.

Этот и многие другие примеры подтверждали, что только при смене контекста проявляется, какой исходный мотив поведения «прячется» в глубине человеческой души, какие ценности за ним стоят.

Таким образом, в ходе экспедиции ее участники могли многократно убедиться в том, что ценностный подход к культуре создает богатые возможности для ее понимания и использования в управлении. В частности, очевидной для них стала релятивность культурных ценностей. Когда человек не выходит за пределы собственной культуры, ее ценности и нормы кажутся ему естественными, а потому единственно правильными. Взгляд же в зеркала иных культур позволил лучше понять и мир их ценностей, и свою собственную культуру, лучше познать самих себя.

Игра, играй

Для современного человека, впервые оказавшегося в африканской глубинке, по-настоящему шокирующим оказывается, конечно, не цвет кожи и не множественность языков ее обитателей - он уже привык жить в мире «разноцветном» и «разноголосом». Удивляют, прежде всего, незнакомые правила, которым подчиняется мир в этом краю. А поскольку «удивление - начало мышления», то именно с этого момента приходит понимание, что культура - это игра. По замечательно точному выражению выдающегося историка культуры Йохана Хейзинги (1872-1945), «культура не происходит из игры, как живой плод, который отделяется от материнского тела, - она развивается в игре и как игра. Все культурное творчество есть игра»⁵.

Медленные, длящиеся до трех часов приготовления блюд в ресторане, например, в Порто-Ново, - это игра, которая придумана именно здесь, где в обычной жизни трапеза - не ресторанное, а сугубо домашнее занятие. И как только стало понятно, что таковы правила этой игры, исчезли беспокойства ожидания участников экспедиции, а начались ответные игры - конфликтов не состоялось.

Карнавалы с масками, скрывающими лица членов тайного общества Эгунгун, в Абомее, в честь нового правителя и нового правления - это игра с глубоким смыслом. Так через игру осваивается новшество, которое привносит с собой в историю народа *фон* его новый глава. Точно так же искренно и празднично мудрым руководителям следует «играть инновации» в своих компаниях. Для того, чтобы в компании состоялись нужные изменения, они, как говорят, должны «состояться дважды»: однажды - в области спроектированных бизнес-процессов, а затем в головах сотрудников. И лучшим средством для управления организационными изменениями может стать игра.

Удивительно наглядным примером игр как регуляторов социального миропорядка явились разнообразные обряды инициаций, которые существуют у различных африканских народов по сей день. Здесь инициация-игра выступает как публичное право начать новую жизнь в виде либо разрешения на брак, либо включения в совет старейшин, либо какого-то другого видимого всем и признанного всеми изменения в общественном положении человека.

Публичность этих игр устраняет всякую возможность сомнения в законности перемен и отстраненности от ее последствий. Урок состоит в том, что в управлении следует играть в нужные игры и играть вдохновенно. Тогда это становится и способом влияния, и способом создания пространств личного комфорта руководителей. Кроме того, известно, что менеджмент - это решения. Управление соткано из решений и только решениями осуществляет себя.

Абсолютное большинство теорий принятия решений сосредоточено на логических основаниях выбора лучшей альтернативы из множества. Однако каждый руководитель со временем начинает понимать, что, кроме логического действия, решения есть волевые акты. Можно утверждать, что в современном деловом мире даже хороший логик уступает в успехе тому, кто волею способен именно принимать решения. И оказывается, что одним из эффективных способов научения этой важнейшей компетенции является игра.

Для этого она высвобождает в «игроке» необходимую энергию, научает поведению в ограничениях, задает тот порядок поведения, которое акт принятия решений делает непреложным.

Не менее ценный урок для управленцев состоялся при знакомстве с разнообразием форм брака, которые существуют в Африке. В частности, члены экспедиции общались с людьми, состоящими как в полигамном, так и в моногамном браке. И здесь тоже можно говорить об игре, но «придуманной» самой культурой, причем с одной целью - обеспечить наибольшую живучесть ее носителю (народу) в конкретных условиях его существования.

Это обстоятельство подчеркивает главный посыл экспедиции - культура как ресурс развития. Для успеха компании необходимо создавать именно те игры, которые способны повышать ее жизненную энергию в конкретном контексте ее деятельности. Одни игры нужны для выживания в условиях тотального государственного контроля за ведением бизнеса, другие - при рыночной свободе, третьи - при появлении сильной амбициозной стратегии развития компании. Только в искусственной жизни социальных групп, которая создается в организациях, дело обстоит сложнее. Играя в «правильные» игры, необходимо вести мониторинг ролей, в которых оказываются руководители со своими компаниями.

И, конечно же, нельзя было не обратить внимания на «рецептурные игры» жрецов вуду, которые они совершают со своими последователями. В этом смысле, пожалуй, самое сильное впечатление на участников экспедиции произвел «отдел фетишей» рынка Дантокпа в крупнейшем городе Бенина Котону - одного из самых больших рынков в Африке. Картина бойкой торговли черепами обезьян, останками мелких грызунов и прочими «заготовками» для жертвоприношений на алтарях, редкостным способом сбора трав и прочей немислимой атрибутикой, необходимой для магического обеспечения благополучной жизни, не может не вызвать эмоционально окрашенную и в то же время простую мысль: играя, играй по-настоящему! И только тогда состоится чудо -

придет удача, так необходимая для успеха любого дела.

ИТОГИ И ПЛАНЫ

Для некоторых участвовавших в экспедиции менеджеров она завершилась лишь спустя два месяца после возвращения домой, когда они выполнили письменную работу по анализу состояния и перспектив развития организационной культуры своих компаний сквозь призму увиденного и осмысленного в Западной Африке. После этого их ждала защита диплома МВА. И у всех участников экспедиции осталось от нее долгое интеллектуальное «послевкусие». Что в нем?

Понимание единства принципов («живой параллели») существования и развития культур различного рода и масштаба - от бизнес-компаний до государства. Осознание того, что управление развитием организаций через развитие организационной культуры возможно, и, более того, это самый мощный способ их трансформации.

Развернутая на флагах менеджмента Запада идея лидерства, лишенная культурологического и исторического смысла, пагубна: лидерство должно быть не стремлением к опережению других, а желанием вести их за собой. Наблюдение за живыми образцами исторического, социокультурного опыта - обязательное условие развития управленцев - без этого становление их компетенций подобно незавершенным лабораторным экспериментам; «салонное» же обучение «мастеров бизнеса» в меняющемся мире должно восприниматься как ущербное. Разнообразие форм обучения современному менеджменту следует густо окрасить в цвета культурной и исторической компаративистики; Африка для этого - благодатнейшая «мастерская», а «Живая параллель» - перспективная, современная, по сути, образовательная технология.

Серьезного запроса к антропологии, истории, культурологии со стороны бизнеса вообще и бизнес-образования, в частности, в России и других постсоветских государствах еще не было - он только зреет, но уже ясно, что выведение рецептов успеха делового мира из хаотичных экспери-

ментов скороспелых «системных расстановщиков» и многих других апологетов постмодерна - ложный путь в менеджменте. Необходимо постановка в центр внимания не абстрактных якобы универсальных схем, а культурно-окрашенных, а потому заведомо в каждом случае специфичных моделей развития бизнеса, т.е. требуется антропологизированное, «человечное» понимание бизнеса, которое и способно обеспечить его союз с гуманитарными науками в сфере бизнес-образования.

По нашему убеждению, две экспедиции менеджеров в Африку в рамках исследовательско-образовательного проекта «Живая параллель» сыграли немаловажную роль в укреплении связей науки и бизнеса в постсоветских странах. Однако их соорганизаторы не собираются останавливаться на достигнутом: молодыми сотрудниками Института Африки уже разработаны два новых маршрута: Эфиопия - Джибути и Сенегал - Гамбия. Это новые «дорожки», которые мы выбираем», пути, на которых будут искать ответы на вопросы, важные не только для успеха в бизнесе, но и для осознания человеком своего места в культурном универсуме.

¹ Для Института Африки данная экспедиция явилась уже вторым за последние годы опытом проведения исследования в этой стране - см.: *Бондаренко Д.М., Банщикова А.А., Кавыкин О.И.* Экспедиция Института Африки РАН в Республике Бенин // Новые российские гуманитарные исследования. 2008, № 3 (http://www.nrgumis.ru/articles/article_full.php?aid=84&binn_rubrik_pl_artic les=209).

² См., например: *Barad K.* Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning. Durham; London: Duke University Press, 2007; *Latour B.* Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory. Oxford: Oxford University Press, 2005.

³ *Уайт Л.* Избранное: Наука о культуре. М., РОССПЭН, 2004. Именно Лесли Уайт в 1939 г. ввел в науку термин «культурология» и выделил её как самостоятельную дисциплину (прим. ред.).

⁴ *Выготский Л.С.* История развития высших психических функций. Собр. соч. в 6 томах. Т. 3. М., Педагогика. 1983. С. 5-313.

⁵ *Хейзинга Й.* Homo Ludens. Человек играющий. М., ЭКСМО-ПРЕСС, 2001. С. 277.