

# Сергей Тузик *Оркестровка предприятия*

Образное мышление в контексте бизнеса



**Сергей Тузик**  
**Оркестровка предприятия.**  
**Образное мышление**  
**в контексте бизнеса**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=30476630](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=30476630)*

*ISBN 9785449055255*

**Аннотация**

Эта книга – введение в образное мышление в среде бизнеса. Она составлена как краткий конспект, чтобы не уводить фокус внимания от главного. Книга должна позволить читателю окунуться в метафорическое окружение для понимания сути оркестровки жизнеспособных объектов. Шаблон оркестровки предприятия – это универсальный контрольный список, позволяющий быстро оценить ваш контекст, его матерость, и понять то, на чем следует сфокусироваться в первую очередь, чтобы развиваться в нем.

# Содержание

Благодарности	5
0. Контекст	7
Почему об оркестровке предприятия?	7
О чем эта книга?	15
Архитектура Пяти Элементов	17
Окружение контекста	23
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# Оркестровка предприятия Образное мышление в контексте бизнеса

**Сергей Тузик**

*Моей жене Ирине, на самом деле лучшей  
половине меня*

*Моим родителям*

© Сергей Тузик, 2018

ISBN 978-5-4490-5525-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Благодарности

Данная книга написана для того, чтобы продемонстрировать как на практике работает образное мышление. Для полноты ощущений мы будем это делать, отвечая на вопрос «Что такое оркестровка предприятия?»

Рассматриваемая тема предполагает сопоставление разнообразных идей различных авторов. Все цитаты приведены для иллюстрации оригинального опыта их авторов и для побуждения к прочтению их книг для более детального понимания как этого опыта, так и представляемой здесь идеи Оркестровки Предприятия.

Автор весьма признателен тем авторам цитируемых книг, которые просмотрели текст этой книги и предоставили свои весьма ценные комментарии: Александру Самарину (Alexander Samarin), Мартину Ривсу (Martin Reeves), Саймону Робинсону (Simon Robinson), и Тому Грейвсу (Tom Graves).

Огромное спасибо моим коллегам из **EPAM Brest** за плодотворное внедрение идей Оркестровки в нашем офисе.

Многие люди доброжелательно оставили свои комментарии и отзывы о предварительной версии этой книги. Ав-

тор очень ценит полезные советы от Аллена Вудса (Allen Woods), Александра Оргиша, Ардиты Карай (Ardita Karaj), Миклоша Яношка (Miklos Janoshka) и Михаила Жданова.

Зарегистрированные товарные знаки, такие как MBTI (Myers-Briggs Type Indicator®), HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument®) и другие признаются интеллектуальной собственностью соответствующих владельцев.

Иллюстрация на обложке книги называется «*Джузеппе Верди дирижирует премьерой „Аиды“ в Парижской Опере (исполнялось на французском языке) в Palais Garnier 22 марта 1880 года*». Она доступна в Wikimedia Commons в публичном доступе по [ССЫЛКЕ](#).

## 0. Контекст

# Почему об оркестровке предприятия?

*Сложная система, в отличие от распространенного убеждения людей, не требует сложных систем регулировки и замысловатых правил внутреннего распорядка. Чем проще, тем лучше.*

*Нассим Николас Талеб. Антихрупкость.*

Неужели это еще одна книга о еще одной системе для анализа деятельности предприятий? Зачем заморачиваться, если уже полно разработок подобного сорта, которые к тому же уже используются в ежедневной корпоративной жизни по всему миру?

Краткий ответ на этот животрепещущий вопрос таков.

В корпоративном мире очень заметна тенденция перехода от управления, основанного на правилах, целях и логических установках, к чему-то более жизнеспособному. К тому, что лучше приспособлено к быстрым изменениям. Использование внутреннего потенциала сотрудников, создание благоприятной среды для полноценного использования их талантов – к этому направлению разными путями приходят многие компании.

Сразу оговорюсь, что в этой книге под термином *предприятие* мы будем понимать все, что «осмысленно предпринимается с определенной целью». Это не обязательно логически оформленное намерение, имеющее форму юридического лица или иной организации.

Переход от чисто-логического мышления к какому-то другому, служащему в качестве основы для понимания своего окружения и своего предприятия, требует обновления базы, на которой это мышление строится.

Для решения этой проблемы я предлагаю определенную систему взглядов на жизнеспособность. Фактически, это и есть образная модель жизнеспособности. Она применима в различных, логически не связанных между собой контекстах<sup>1</sup>, поэтому при таком подходе выстраиваемая картина мира выглядит интересно и полноцветно.

Такие грандиозные задачи как формулирование основы для практического мировоззрения нельзя решать иным способом, кроме как «стоя на плечах гигантов». Поэтому изложение основано на метафорическом ряде, выстроенном

---

<sup>1</sup> Слово *контекст* очень важно для понимания этой книги. Вы можете либо пока пользоваться своим представлением о его значении, либо сразу заглянуть в главу «Полезный словарь» в конце этого раздела, чтобы узнать об оригинальном смысле этого слова, которым мы и будем пользоваться по ходу нашего изложения.

на работах различных авторов. Не стояла задача докопаться до первоисточников, перво-философов и превратить книгу в подобие академического исследования. Читатель может заметить, что принцип построения книги базируется на методе, который в ней же и описывается. *«Если ты продаешь печенью, то ты должен сам его есть»* – это в точности про предлагаемую вашему вниманию работу.

Еще одним принципом книги является использование преимущественно образного мышления, которое может показаться не очень удобным тем читателям, которые привыкли к академической логике. Я и сам был какое-то время научным деятелем, стоящим на страже научности. То, что излагается в данной книге – это не наука в ее современном понимании. Не будет ни теоретических постулатов, связанных силлогизмами доказательств, ни проверки теории экспериментами. Хотя определенную параллель тут можно провести.

Что же будет в этой книге вместо науки? (Еще раз: никоим образом не хочу подвергнуть сомнению ценность научного подхода, которому отдал заметную часть своей жизни). В книге будут приведены примеры, которые создадут образный ряд, окружающий тему и позволяющий накопить метафорический опыт и общее понимание. Здесь нет никакого намерения «отменить науку». Научные достижения чрезвычайно важны в том числе и в контексте этой книги. Наука

описывает определенный способ мировосприятия и занимает в представляемой картине свое определенное место наряду с другими подходами.

Образный подход, в отличие от научного, является сегодня не настолько распространенным в практических предприятиях, поэтому основной фокус внимания в данной книге будет именно на нем. В идеальной ситуации оба метода должны работать вместе и согласовано.

Логический (научный) подход подразумевает, что всякое понятие имеет свое четкое логическое определение. Чтобы сравнить два понятия, берутся определения обоих понятий и при помощи логических операций делается вывод об их совпадении, различии либо какой-то другой взаимосвязи.

Образный подход к анализу взаимосвязи объектов, рассматриваемый в данной книге, начинается с выяснения фрактального образа каждого из объектов. Если у двух объектов обнаруживается общий образ, это позволяет установить между ними взаимосвязь, которая позволяет описывать один объект через свойства другого. Общий образ говорит о некотором подобии объектов. Это является основой *метафоры*, т.е. перенесения значения, связанного с одним объектом, на другой объект.

Примеры, приведенные в данной книге, говорят о том, что у многих (если не у всех!) живых объектов можно обнаружить общий образ, который метафорически ассоциируется

с Пятью Элементами (детали этого приведены ниже).

Часто в этой книге понятие или объект мы также называем *метафорой*, если мы предполагаем активное использование его для метафорического сравнения с другими объектами или понятиями.

Образные принципы допускают различное понимание разными читателями, поскольку образ по-разному ложится на имеющийся у каждого человека жизненный опыт. Можно сравнить этот подход с использованием притч, выстраивающих метафорический ряд для описания некой ситуации или некоего живого контекста. Особенность состоит в том, что живой объект нельзя описывать только логикой в силу присущей таким объектам внутренней *недосказанности и недосформированности*. Живой объект в каждый момент только собирается стать тем, чем он будет. Окончательное решение о том, как именно будет проявляться объект, формируется только в последний момент перед очередным проявлением (*coming into being*).

Как же думать о таких сложных вещах, оставаясь продуктивным и не увязая в огромном количестве деталей и вариантов?

Образный метафорический ряд – основной инструмент в практическом образном мышлении. В обыденной кор-

поративной жизни таким инструментом является, например, очень распространенная техника рассказывания историй о стратегических направлениях развития (*storytelling*).

В ходе чтения этой книги у Вас может сформироваться понимание того, почему именно рассказывание историй (а не, например, использование книг) является здесь правильным методом такой работы.

Еще одной важной и полезной метафорой является *оркестровка*. Дирижер симфонического оркестра вовлечен в управление командой музыкантов, которые играют на разных музыкальных инструментах. При этом он привносит свой вклад в музыку, которую они все вместе воспроизводят (для выдающихся исполнителей, видимо, будет уместно даже сказать, что они *создают музыку* наряду с композитором). Музыка является очень образным *контекстом*, поэтому музыкальные метафоры позволяют выразить очень богатые по наполнению оттенками смысла картины. Она не является основной областью интересов данной книги, но правильное использование музыкального словаря очень полезно и эффективно в любых контекстах.

Еще одной блестящей метафорой является *архитектура*. Поскольку книга призвана быть практическим руководством, а не философскимopusом, много примеров будет связано со сферой бизнеса. Выбор архитектуры в качестве обра-

за здесь весьма удачен, поскольку в любой технической области обязательно есть люди, играющие роль архитекторов.

Что же такое *архитектура* как способ думать?

Том Грейвз [говорит](#), что «мантра архитекторов предприятия» (или основные принципы их работы) выглядит так:

– «[Я не знаю...](#) (но я знаю, как узнать, или найти того, кто знает)»

– «[Не могу пока сказать точно...](#) (и я знаю, как уточнить это)»

– «[Достаточно деталей...](#) (и я знаю, что означает «достаточно» в этой ситуации)»

Искусство архитектора связано с умением работать с уровнем детализации без потери общего замысла (смысла, большой картины и т.п.). Мы будем использовать эту мантру по ходу дела.

Мантра архитектора достаточно точно описывает суть образного взгляда:

– При образном взгляде никогда не найдется полного описания, включающего весь перечень деталей.

– Весь этот перечень отсутствует не из-за трудоемкости его получения, а из-за самой сути живого объекта. Многие детали создаются «*на лету*» (*coming into being*), во время проработки следующего уровня детализации.

– Пока не создан определенный уровень детализации, ни-

кто не может сказать, как точно будет выглядеть следующий уровень. Однако это не мешает архитектору, держащему общий замысел в своей голове, добавить эти детали и таким образом уточнить общую картину.

Заметьте, что фраза «*достаточно точно описывает*» – это не логика, это архитектурный образ. Неумение добавлять детали по необходимости, отсутствие адекватного опыта в заданном контексте могут серьезно уменьшить практическую пользу от образного подхода.

Вероятнее всего, вы не найдете в этой книге новых фактов, не описанных уже ранее в других источниках. Основная идея этой книги заключается в том, чтобы научиться по-новому смотреть на эти факты. Предлагаемый ниже образный шаблон (*framework*) позволит заметить что-то общее в фактах, подходах и исследованиях других авторов, лучше понять как сами факты, так и объединяющую их идею жизнеспособности.

Несомненно, работы авторов, упоминаемые в книге, добавляют новые краски в общую картину жизнеспособности *предприятия*. Благодаря использованию общего шаблона, специфические детали каждой модели позволяют замечать и правильное интерпретировать оттенки смысла других моделей.

Каждая модель представляет собой определенный способ описания предприятия, использующий свою точку зре-

ния (*viewpoint*). Шаблон Оркестровки дает возможность установить взаимосвязь между этими моделями, даже вне зависимости от их контекста. В результате мы получаем сеть из нескольких взаимосвязанных моделей, относящихся к различным живым объектам (что сильно повышает образность!).

Эта сетевая модель будет лично вашей, поскольку вы будете по-своему понимать ее исходя из вашего персонального опыта применения всех этих моделей.

Надеюсь, вы почувствуете пользу от такого видения картины вашего мира.

Еще одно замечание касается использования английского языка. Англоязычными авторами проведено очень много исследований в исследуемой области. Игра слов, присутствующая в их работах, создает очень важные оттенки смысла, которые не хочется потерять. Там, где это важно, я постараюсь оставить отсылки на английский текст. Перевод не должен составить проблемы, но при этом может добавить некие изящные подробности в изложение темы.

## **О чем эта книга?**

Я рассматриваю эту книгу как своего рода введение в образное мышление в среде бизнеса, на основе которого можно хорошо понять смысл многих важных для развития бизнеса идей. Она составлена как краткий конспект, чтобы не уво-

дить фокус внимания от главного. С другой стороны, книга должна позволить читателю окунуться в метафорическое окружение, полезное для понимания сути оркестровки жизнеспособных объектов. Для этого нам понадобится большое количество сравниваемых между собой примеров. Эти иллюстративные истории не задуманы как примеры практического применения, хотя их можно использовать и в таком качестве.

Части 1 – 5 представляют модель Оркестровки Предприятия с различных точек зрения. Вы найдете какое-то количество примеров применения этой техники в части 6, добавленных в книгу для балансировки «теории» практикой.

По большому счету, этот Шаблон можно рассматривать как универсальный контрольный список (checklist), который позволяет очень быстро оценить Ваш контекст, его зрелость (maturity) и понять то, на чем следует сфокусироваться в первую очередь, чтобы не только выжить, но и процветать и развиваться в нем.

Это – теория жизнеспособности одновременно в своей наиболее абстрактной и наиболее практичной форме. Суть ее восприятия зависит от опыта и намерений читателя. Следующая книга (которая, как я надеюсь, должна появиться вскоре) будет иметь более практическую направленность и расскажет на примерах о том, что может пойти не так, если не заботиться о всех ключевых элементах в своем контексте.

Давайте начнем с основы.

# Архитектура Пяти Элементов

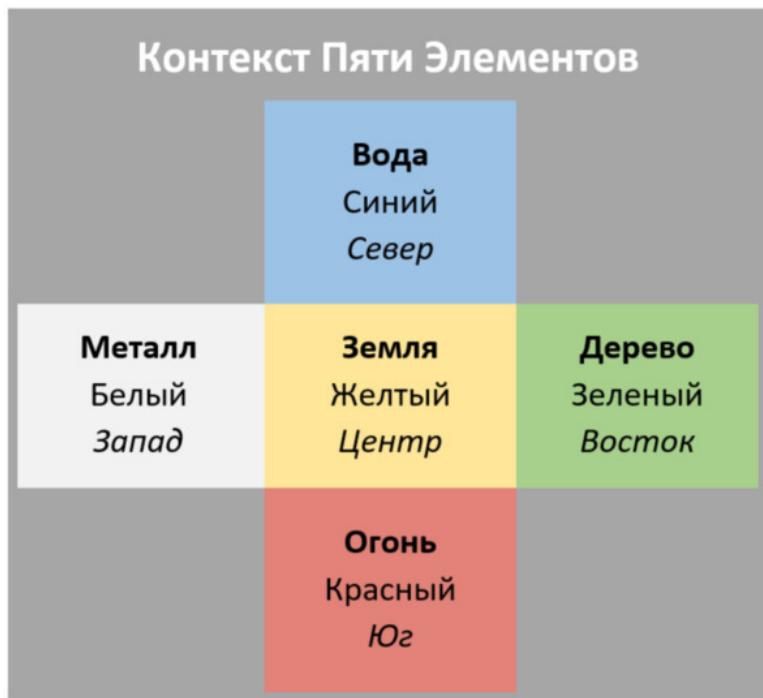
«You can't think without boxes, so don't even try»  
«Thinking „Outside the box“ is not enough»  
Luc de Brabandere, Alan Iny. *Thinking in new boxes*

Каким способом можно получить «*достаточное количество полезных деталей*» о живом объекте?

Есть известный философский шаблон, который описывает взгляд на некий цельный объект с различных точек зрения. Речь идет о Пяти Элементах, или по-китайски Wu Xing. Этот подход имеет не-только-логическую, образную природу, поэтому для его описания необходимо рассмотрение разных метафорических подходов. Фундаментальность Пяти Элементов, в частности, выражается тем, что небольшое количество метафор не приводит к желаемому пониманию того, как этот подход можно применять в своей жизни. Тут потребуются определенная настойчивость и баланс в нахождении *достаточного* количества примеров и ассоциаций. Возможно, данная книга внесет здесь определенный вклад.

Чаще всего Пять Элементов описывают через метафоры Пяти Стихий, Пяти Цветов и Пяти Направлений (как и было обещано в начале книги, мы не будем здесь рассматривать многочисленные варианты, а ограничимся конкретны-

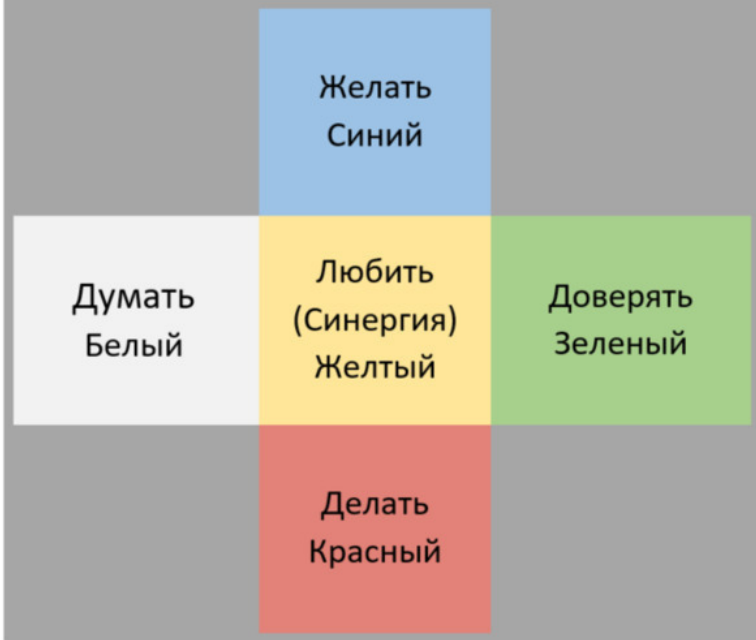
ми примерами).



Модель Латинского креста для Пяти Элементов

Еще один подход к описанию данного шаблона состоит в рассмотрении пяти способов взаимодействия.

## Контекст Пяти Элементов



*Модель Латинского креста для контекста Пяти Элементов*

Зрительный образ для представления Пяти Элементов очень важен. Не-только-логическое (образное) мышление – это достаточно требовательное искусство, поэтому образ должен быть достаточно хорош и удобен для описания раз-

личных моделей и последующего сравнения их элементов.

В английском языке есть поговорка «the true north of our business» (буквально «действительный север нашего бизнеса») для подчеркивания действительного замысла и направлений бизнеса. Можно заметить, что имеющиеся у нас две модели показывают, что «Север» и «Желание, замысел» соответствуют синему верхнему элементу, поэтому метафорически указывают на одинаковую точку зрения. Видимо, не случайно ориентирование на местности и определение истинных направлений связано в первую очередь с определением направления на север, а не на другую сторону света.

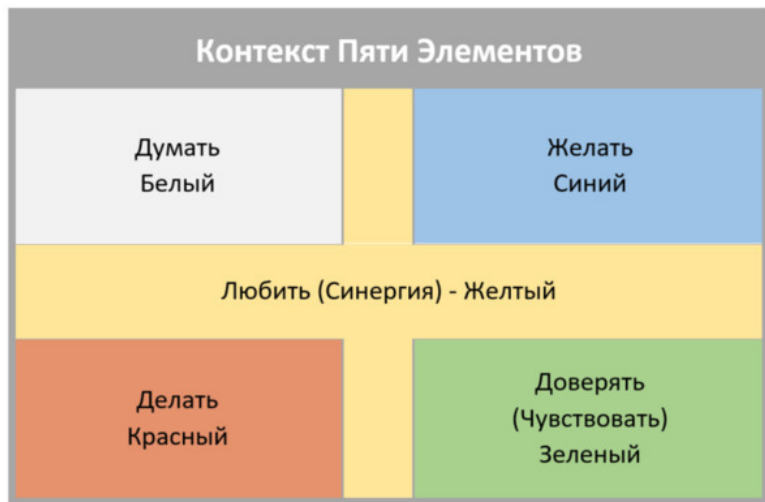
В этом месте читатель может заметить: «Ну, это нелогично. Это ниоткуда не следует. Все просто совпало». Могу только сказать: да, все так и есть. Это характерные признаки не-только-логического мышления. При таком способе мышления возникает много моментов, про которые можно сказать, что «это просто повезло или совпало». Если такое положение вещей вас сильно расстраивает, просто почитайте другую книгу, в которой все логично. Чисто логический подход в этой книге вы точно не найдете.

С теми, кому «достаточно» комфортно какое-то время провести в окружении «простых совпадений», продолжим.

В каких-то случаях для модели Пяти Элементов более удобными могут быть и другие зрительные образы. Поэтому мы запасемся разными шаблонами для игры в Элементы. Критерий полезности этих шаблонов будет один – по-

лезность. Если зрительная картинка помогла возникновению ассоциаций между моделями и перенесению полезного опыта из одной модели в другую, значит, магия произошла, и польза этого визуального шаблона проявилась.

Например, кроме модели Латинского креста, мы будем активно использовать прямоугольную модель (см. прямоугольную диаграмму Контекста Пяти Элементов<sup>2</sup>).



*Прямоугольная модель для контекста Пяти Элементов*

---

<sup>2</sup> Фраза «Контекст Пяти Элементов» указывает на то, что при анализе живого объекта мы используем шаблон Пяти Элементов с его характерными пятью метафорическими элементами для выделения пяти взаимопереплетающихся частей этого объекта.

Использование стандартных цветов должно упростить переход от одной зрительной модели к другой. Универсальные метафорические названия предназначены для той же цели. Надеюсь, что принцип перехода от модели латинского креста к прямоугольной модели не требует пространных комментариев.

Самое время обсудить, что же мы понимаем под словом *Контекст*.

В нашем исследовании термин *контекст* очень важен, и мы должны договориться о том, как его следует понимать. Но прежде небольшое отступление. Здесь и далее для точности передачи смысла терминов применим следующий вполне научный лингвистический подход. Нас будут интересовать сведения о происхождении интересующих нас терминов. Большинство из этих слов англоязычны, поэтому использование Оксфордского словаря в качестве источника знаний более чем уместно. Так оказалось, что в основе данных слов преимущественно лежит латинский язык, который (аналогично русскому языку) имеет свойство раскрывать смысл слов по их строению. Для удобства в конце данной части приведены выдержки из этого словаря.

Итак, буквальный перевод латинской основы слова *контекст* звучит как «*взаимопереплетающиеся нити*». Для живого объекта эти нити могут выглядеть, например, так: *Де-*

лать, Думать, Чувствовать, Желать и Любить. И это только одна сторона, с которой можно подойти к выделению и именованию основных нитей живого объекта.

Ту же мысль о живых объектах, но несколько иначе сформулированную, приводят авторы книги «Холономика»:

*«Живые объекты являются цельной общностью своих частей. Их нельзя представить отдельно от этих частей, так же, как и эти части не существуют и не имеют смысла отдельно друг от друга, вне этой общности».*

Логично было бы представлять части живого организма как материально ощущаемые объекты. Но напомним, что эта книга не про логичность, а про жизнеспособность. Логичность (Думать) – это только одна из сторон жизнеспособности. Это важная, но не первостепенная и не единственная сторона понимания жизни. Однако, не будем сейчас уходить в детали – надеюсь, что понятнее станет по ходу нашего продвижения по книге.

## **Окружение контекста**

К внешнему взгляду на контекст относится понятие *окружение*. Окружающая среда – это тоже контекст по своей сути. *Соответствующее окружение* для объекта – это окружение, от которого объект получает какой-то осмысленный ответ на свои воздействия. Это окружение, которое замечает

этот объект и придает ему (или его существованию) какой-то смысл. Рассматривать объект в слишком широком контексте (окружении) может быть лишено смысла, поскольку в очень широком поле одинокий цветок запросто может затеряться и стать незаметной микроскопической деталькой.

Чтобы избежать возможного недопонимания, следует отметить, что в этой книге мы понимаем слова *объект* и *контекст* как синонимы. Объект может рассматриваться в некоем контексте. Но в этом случае и сам объект является контекстом, и его окружение одновременно и контекст, и объект. Поэтому метафорически нет смысла различать эти понятия.

Однако, зачем два слова в такой ситуации? Как и в случае троицы, здесь, кроме самого объекта, важна точка зрения на него.

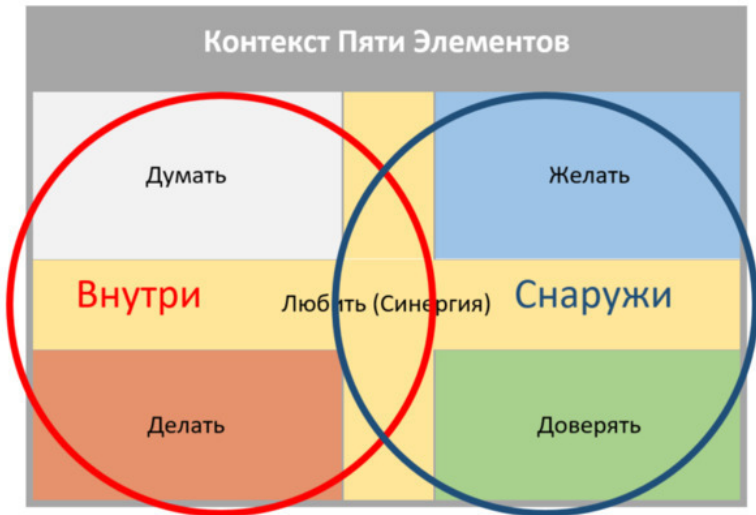
Предположим, у нас есть две сущности А и Б, для которых мы можем указать, что Б является частью А. Как А, так и Б мы можем называть как объектом, так и контекстом. Но когда мы смотрим на А с точки зрения Б, то говорим, что объект Б находится в контексте А. В данном случае на А мы смотрим изнутри, с точки зрения его внутренней структуры. На Б мы смотрим снаружи, с точки зрения его окружения. Это и позволяет увидеть разницу между в принципе схожими понятиями, являющимися двумя сторонами одной меда-

ли.

Как еще можно пояснить важность внешнего окружения для понимания живого объекта?

«Делать» и «Думать» – это внутренние активности (ориентированные на внутреннюю сторону объекта). Определение контекста (объекта) обычно начинается с его более доступной для изучения внутренней стороны. Понять, что происходит в каком-то контексте (*что там делается*) и как там принимаются логические решения (*как там думают*) – самая простая и самая наглядная часть работы по его изучению.

Но чтобы получить полную картину, нужна и другая часть. Чтобы «Доверять» и «Желать», нужна внешняя сторона. По-настоящему важные желания, изменяющие живой объект, всегда относятся к чему-то нереальному (нематериальному для него), в данный момент кажущемуся недостижимым.



*Контекст как тройственность Внешнего, Внутреннего и Синергии между ними*

Думаете, что понятие тройственности (троицы) слишком мистическое?

Можно использовать другие названия, чтобы все это приняло более практический облик. Саймон Робинсон и Мария Мораес Робинсон в своей книге *«Встретить клиента с душой»* (*Customer Experiences with Soul*) говорят про троицу как про взаимосвязь между тем, *что человек говорит*, тем, *что он имеет в виду*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.