Естественные иерархии. V.09/03/07.

О чем?

Данный материал описывает взгляд на природу естественных[1] иерархий, возникающих между людьми. Он не претендует на всеобъемлещие сведения о видах иерархий, но выделяет основные из них и дает подходы к использованию знаний об иерархиях. К тому же иерархии еще не описывают весь мир, и не следует искать иерархии там, где их нет.

Хотя примеры иерархий будут носить по большей части масштабно-исторический характер, виды иерархий и особенности взаимодействия между ними прочитываются и в обычной жизни, на уровне подразделений фирм и учреждений.

В целом же, любые совпадения, конечно, случайны, а практическая ценность материала во многом зависит от того, кто его применяет.

Феноменология иерархий.

Иерархии встречаются повсюду – в религиозных мифах, структурах управления, военном деле. Не надо объяснять, что это такое, но не всегда понятно, какие виды иерархий присутствуют и как они взаимодействуют между собой.

Иерархии возникают среди людей, которые объединяются в сообщества *для общего дела*.

Иерархии возникают из анархии, хаоса. Это – естественная потребность в *самоорганизации системы*[2], которая нуждается в *управляемости* самой себя. Люди подсознательно заинтересованы в эффективности и управляемости того сообщества, в которое они вошли. Поэтому они готовы *добровольно подчиняться*.

Иерархия отвечает на вопрос «*кто главнее*?». Равенство главенства – неустойчиво, поскольку провоцирует «деление на ноль» в ситуациях выбора между разными равными. Даже среди поборников равенства естественным является получение хотя бы небольшого преимущества, которое сыграет решающую роль при принятии решения о выборе.

Иерархия привлекательна, так как *продвижение по ней* сулит получение преимуществ. На этом построены многие клубные объединения людей.

Иерархия позволяет главному управлять, *подчинять* себе менее главных, признающих его статус. Она делает авторитарное управление работоспособным.

Иерархия предполагает наличие *источника выгоды и механизма его распределения*. Отсутствие распределения выгоды ведет к разрушению иерархии.

Борьба за место под солнцем.

Иерархия возникает из хаоса путем сравнительного отбора по определенному признаку, важному для осуществления общего дела. Когда мужчины племени идут на охоту, они соревнуются в том, кто быстрее и ловчее поймает дичь. Тот, кто проявит лучшую сноровку, становится главнее, кто наилучшую – самым главным, которому подчиняются все неглавные.

---

[1] Иерархии, возникающие по чьей-нибудь воле, являются искусственными, и здесь не рассматриваются. Однако часто люди выдают естественные иерархии за свои, искусственные, тщательно скрывая диалектику взаимоотношений *системы* и *структуры*, в ходе которой структура адаптируется к системе, а искусственная иерархия приближается к естественной, что, безусловно, продиктовано законами природы, а не волей индивида. См. также Предубеждения Базовой Причинности.

[2] Иерархии, возникающие по чьей-нибудь воле, являются искусственными, и здесь не рассматриваются. Однако часто люди выдают естественные иерерахии за свои, искусственные, тщательно скрывая диалектику взаимоотношений *системы* и *структуры*, в ходе которой структура адаптируется к системе, а искусственная иерархия приближается к естественной, что, безусловно, продиктовано законами природы, а не волей индивида. См. также Предубеждения Базовой Причинности.

Это естественное спортивное правило определения главного будет действовать в естественной иерархии до тех пор, пока ловкость будет ключевым умением в достижении общих целей.

Принцип «подчинения тому, кто главнее» - ключевой в иерархии. Со времен первобытного общества человечество накопило богатый инструментарий борьбы за повышение статуса, и сегодня главнее становится не обязательно самый ловкий и быстрый, удачливый, адекватный. Однако, принцип подчинения в иерархии остается ключевым.

Стимулирование положением в иерархии.

Безусловно, статус в иерархии является сильным мотиватором. Если люди стремятся подняться по лестнице, значит, пирамида выгоды построена правильно. Если нет – надо срочно искать, что *не привлекает* человека в перспективе перехода на следующую ступеньку.

При этом надо отдавать себе отчет, что статус действует как стимулятор до момента его обретения. Сотрудник, получивший статус либо стремится к следующему уровню, либо «замирает». При этом на него сваливаются блага, определенные его положением, но мудрый иерарх понимает, что эти блага имеют смысл приманки следующему, кто стремится к данному положению, а не только как награда за старания предыдущему.

Вассал моего вассала.

В сложных комбинированных сообществах, где присутствует несколько иерархий, непременно возникает вопрос, как относиться к главным в «не своей» иерархии. Каждое сообщество решает его по-своему, исходя из интересов *управляемости* действиями сообщества. Например, в армии все обязаны отдавать честь старшему по званию, но подчиняться будут только главным в своей иерархии. Это обеспечивает с одной стороны однозначность руководящих указаний, с другой – уважение к статусу.

Ролевые расклады.

Ролевые обязанности, то есть выполнение определенных действий в контексте прописанной роли, несколько размывают иерархический ряд. Бывает, два близких по статусу, но разных по ролям человека, неодинаково отвечают на вопрос «кто главнее?». Так возникают «дрожания» иерархий. Сами по себе они не опасны, если они ограничены в масштабах отклонения и по времени. Мудрый руководитель старается превратить неоднозначность в конкурсное состязание, по результатам которого фиксируется однозначно, кто главнее, главное – не затягивать и не напускать туману.

Другой метод – четкое описание границ, в которых действует ролевой статус. Ролевой статус – этот такой статус, который отвечает на вопрос «кто главнее?» в ограниченных случаях, но не является позицией основной иерархии. Обычным признаком ролевого статуса является то, что формальные взаимоотношения между уровнями иерархии как бы перескакивают через ролевой статус, поскольку последний уровня не образует.

Те же, кто не вписывается в пирамиду с помощью формальных состязаний, но нужны сообществу, приобретают особые статусы, вне иерархии. Забавно, но не в самом гуманном и совершенном сообществе обезьян, помимо жесткой разрушительной иерархии самцов, связанной с ней созидательно-паразитической иерархии самок – «подруг самцов», существует статус особи «не от мира сего», которая не занимает никакого положения в лестнице, но тем не менее ее не выгоняют, кормят и не трогают остальные члены стаи.

Иерархия при матричном взаимодействии.

Матричное взаимодействие – это использование одной структурой, иерархией правил другой структуры, иерархии для осуществления общего дела, выходящего за рамки дела каждой из иерархий. Такое взаимодействие возможно, но оно не будет простым. Чтобы матричное взаимодействие было осуществимо, необходимо чтобы:

- Иерархии были совместимы, то есть были построены по одному типу.
- В конкретных ограниченных областях по времени и территории деятельности был однозначный ответ на вопрос «кто главнее?», который действует только в этих ограниченных областях, причем действует, несмотря на формальные статусы лиц в каждой из иерархий.

Главный – не главный.

По мере продвижение по иерархической лестнице, неглавные все ближе приближаются к самому главному, который находится на вершине иерархии. Главному же «двигаться» уже некуда, и следующим естественным изменением для него является свержение, смена главы.

Взаимоотношения главного и неглавных имеют ряд особенностей, связанных именно с положением самого главного.

Главный считает себя главным над всеми по праву самого сильного, и может ошибочно полагать, что его безопасность обеспечена правилом «мне подчиняются все». На самом деле свержение главного начинается с того момента, когда появляется само предположение о том, что он станет главным, то есть задолго до самого свержения. И первыми, кто выходит из подчинения, нарушает правило, оказываются его ближайшие сподвижники.

Почему это происходит?

- Главный мотивирован общим делом потому, что общее дело – это и есть Его дело. Его эгоистические устремления совпадают с задачей сообщества. У неглавных в действиях и решениях эгоцентрические установки и цели сообщества не совпадают. При выборе решения нередко вмешивается установка на ослабление позиций главного.
- Неглавные с одной стороны являются конкурентами за будущее место главного, и это препятствует их объединению. Однако они легко объединяются для ускорения свержения главного, если каждый из них видит себя вероятным наместником. Чтобы препятствовать объединению неглавных против главного, важно не допускать ситуации, когда неглавные чувствуют себя равными по статусу, но и не допускать слишком большого разрыва между «наместником» и следующим за ним претендентом.
- Будучи не в состоянии состязаться с главным по ключевому критерию иерархии, неглавные часто пускаются на обходные маневры. Они продвигают подчиненных «своих людей» во всевозможные *псевдоколлегиальные органы принятия решений*, ревностно охраняют их статус и неусыпно следят за передвижениями в карьере в чужом стане. Главный же обычно считает, что не нуждается в дополнительных людях по принятию решений, поскольку все неглавные у него ассоциируются со «своими».
- Неглавные редко вступают в открытое противоборство с главным, они предпочитают наносить удары по подчиненным главного, тем самым опосредованно ослабляя позиции главного. Главный же, если бьет, то по своим подчиненным – ведь «не своих» у него нет.
- Неглавные доносят до своих подчиненных искаженную интерпретацию событий, выгодно представляющих их в ситуации. Вольно или невольно, авторитет главного в этом процессе подрывается. Если главный не следит за своим авторитетом в сообществе, с течением времени его позиции *естественным образом ослабляются*.

Разрушительные иерархии.

Важнейшим признаком разрушительной иерархии является то, что источником выгоды являются другие сообщества, блага, созданные созидательными иерархиями.

Функционалом, главным «производителем» выгоды в разрушительной иерархии является полевой боец, разбойник, непосредственно добывающий блага. Он находится на самом нижнем этаже иерархии.

Дальнейшие ступени иерархии призваны обеспечить «справедливое» распределение награбленного: чем главнее, тем большая часть от выгоды. Функционально каждая промежуточная ступень иерархии ничем не отличается от предыдущей, только зона ответственности расширяется по территориальному признаку или «родам войск». Но это все – *тактика*. Только самая верхняя ступень разрушительной иерархии может осуществлять *стратегию*.

В разрушительной иерархии главной дисциплиной является железная дисциплина распределения, а главным объектом контроля – внутреннее воровство. Здесь ценятся такие качества, как честность и преданность, об эффективности разговоры не ведутся.

Будучи отчужденными от созидательной деятельности, разрушительные иерархии не способны адекватно оценивать ценности, которые они приобретают. Наука, искусство, философия – все это имеет малую ценность для них. В познаниях они сконцентрированы на праве и варварски уничтожают большую часть ценностей, чтобы получить понятную им выгоду.

Примером разрушительной иерархии является армия. В период завоеваний она кормится мародерством, а в мирный период грабит собственное государство, бюджет. Характерно, что, и в первом, и во втором случае принцип распределения остается инвариантным: кто главнее, тому больше достанется.

Разрушительная иерархия воспринимает пользу от созидательной деятельности только в смысле вооружения полевых бойцов для еще более эффективного разбоя. При этом армия выступает лишь как заказчик для оборонной промышленности, не участвуя ни в технологических, ни научных процессах.

Торговые предприятия часто бывают построены по принципам разрушительной иерархии, особенно, если взгляд на бизнес их руководителей не выходит за пределы «сравнительно цивилизованного отъема денег у граждан».

Созидательные иерархии.

Чтобы создать что-то какую-то ценность, люди объединяются в созидательные иерархии. Принцип «кто главнее» здесь устроен по-иному.

В подножии созидательной иерархии лежит персональное управление, которое призвано обеспечить дисциплину исполнения каждого действия в отдельности: рабочий - - мастер смены.

На следующем уровне иерархии главным является технологический процесс, объединяющий действия в цепочки. Объектом контроля является соблюдение последовательности и параметров действий. На этом уровне находятся технологи, обеспечивающие эффективное *функционирование* производственного процесса.

Над технологическим уровнем лежит уровень задач, стратегий, целей. Контролеры уровня следят за целенаправленностью и результатами технологических процессов. *Направление* и *скорость* – вот основные рычаги управления третьего уровня.

Выше уровня задач находятся эстетические критерии и мораль…

По мере развития созидательной иерархии, сообщество воспринимает важность качества, науки, искусства, философии, ее глава находится на той вершине, до которой иерархия «доросла». Внутри созидательной иерархии образуются профессиональные сообщества, которые образуют свои иерархии: научные с учеными степенями, эстетические со своими законодателями вкуса и т.п.

Примеры созидательных иерархий мы можем найти в истории, а их главы так и именовались «царь-ремесленник», «царь-просветитель», «королева-моралистка».

Управления производственными предприятиями часто построены по принципам созидательной иерархии. Отчасти это объясняет неопытность их руководителей в рыночных ситуациях, где властвуют разбойники.

Защищая от разрушительных иерархий созданные ценности, созидательные иерархии нередко создают внутри себя «ополчения». Примечательно, что, даже занимаясь военным делом, созидательные иерархии применяют к нему созидательные подходы: интеллект, технологию, мораль.

Паразитические иерархии.

Этот вид иерархий образуется в сообществах, главной ценностью которых является *устроиться* и *не париться*. Эта выгода «живет» в нишах, которые образуются между реальной системой и формальной структурой. В таких нишах статус позволяет иметь максимальный комфорт, не занимаясь ни созидательной, ни разрушительной деятельностью в полном объеме.

Эти люди ничего не производят и ничего, как им кажется, не отнимают. Внешне они кажутся ленивыми, но в случае возникновения новой ниши с лучшим комфортом, их проворности перемещения могут позавидовать многие воины. Собственно, эта настойчивость в урывании благ и льгот и есть их повседневная деятельность.

Эти люди ценят формальный статус и ревностно его защищают, полагая, что именно статус дает им блага, а не деятельность в соответствии со статусом. Подобно лиане, ползучей по дереву, паразиты получают формальные места в созидательных и разрушительных иерархиях, имитируя смысловую деятельность. Поэтому внешне паразитическая иерархия соответствует формальной структуре основной иерархии, с которой она доит свои льготы.

Главами паразитических иерархий являются *высокие покровители*, которые обеспечивают уход от ответственности за ничего не делание, попросту отмазывают. За это нижние уровни делятся с верхними плодами завоеванного статуса. Например, если решение принимается коллегиально, то люди, состоящие в паразитической иерархии, будут поддерживать вариант, предложенный их высоким покровителем, а покровитель в ответ предоставит новые *льготы*.

Глава иерархии, высокий покровитель занимается созданием, расширением и укреплением ниш для паразитирования, поэтому он заинтересован в как можно большем несоответствии между формальной структурой и реальной системой управления. При множественном наличии этих зазоров нахождение истинного виновника дезорганизации становится проблематичным, и это позволяет иерарху уводить от наказания лояльных и посылать на гильотину неугодных.

Паразитические иерархии возникают из разрушительных или созидательных и являются частью процесса их деградации. Так церковь, которая в период подвижничества проявляет себя как созидательная иерархия, со временем превращается в паразитическую. Армия, которую долго не посылают в крестовый поход и не дают грабить своих, тоже превращается в паразита. Происходит зарастание, вырождение.

В больших компания паразитические иерархии являются большой проблемой. Именно к ним относится термин «корпоративное воровство», то есть неявное, скрытое, опосредованное вытягивание из общей прибыли благ в пользу людей, которые не имели реального отношения к их созданию или отниманию.

Базовым и наиболее эффективным методом борьбы с зарастанием является *приведение структуры в соответствие реальной системе*. Лишенные среды обитания, паразиты спешно покинут свои насиженные места и отправятся на поиски новых ниш. Чтобы вывести на кухне тараканов, достаточно навести порядок – чтобы не было доступной воды и объедков. Можно и потравить, но нет уверенности, что не потравишь заодно невиновных птичек, да и убирать все равно придется – трупы тараканов.

Взаимодействие и взаимная трансформация иерархий.

Когда иерархии разных типов вступают во взаимодействие, разница между цивилизациями становится наиболее очевидной.

Разрушительная – созидательная.

В ситуации *нападения* разрушительная иерархия оказывается сильнее. Она не обременена моралью, желанием сохранить ценности при любом повороте событий, не вступает в сложные дипломатические игры, предпочитает простую и жесткую позицию любой другой. Если у созидательной иерархии не предусмотрены достаточные средства защиты от нападения, он неминуемо будет разрушена и разграблена.

Рано или поздно блага, созданные созидательными иерархиями заканчиваются, а новые не создаются, потому что доминирует разрушительная иерархия. Поскольку новых внешних источников выгоды нет, то с разрушительной иерархией происходит саморазрушение – неглавные свергают главного и занимаются перераспределением награбленного, возникают несколько новых разрушительных иерархий, которые рассматривают друг друга как источник выгоды. То есть *революция* – это всего лишь понижение уровня разрушительной иерархии путем «грабь награбленное», что, кстати, соответствует изначальному значению этого слова - «эволюция назад».

Но это не значит, что все империи обречены. Верховный иерарх разрушительной иерархии, занимаясь стратегией и расширяя горизонт планирования на поколения вперед, может придти к мысли об экологическом балансе между разрушителями и созидателями, как возобновляемом источнике выгоды. Примерно такая мысль лежит в основе американской экономической доктрины: они развивают и создают рынки в третьих странах, чтобы иметь постоянно растущий источник выгоды для интернациональных компаний. В какой-то момент иерарх придет к мысли преобразовать разрушительную иерархию в созидательную, использовать наработанную военную дисциплину на нижнем, персональном уровне управления, отдавая более главные роли технологам, философам и творцам. Опыт Британской империи, в которой майоры королевской гвардии начинали выращивать чай, в этом смысле очень интересен для осмысления.

Однако чаще случаются «революции».

Созидательная – разрушительная.

Занимаясь вопросами отражения нападения, созидательная иерархия может «нанять» разрушительную для защиты от врагов, сочтя ее более *профессиональной, технологичной и управляемой*.

Но в случае *успешной обороны* наемная разрушительная иерархия захочет пойти дальше, увеличивая выгоду, и станет укрупняться. Она всегда будет соизмерять: что ей удобнее, легче, выгоднее – разбить очередного внешнего врага или выступить против заказчиков. В какой-то момент она нападет на своих хозяев – созидательную иерархию – захватит там верховную власть. Дальнейшее развитие событий после путча много раз видели: верхние, технологически грамотные управленческие единицы будут заменены на «своих», «контролеров кассы», технологический процесс распадется и созидательная иерархия погибнет, переродившись в разрушительную.

В идеале, созидательная иерархия обязана заботиться о своей обороне сама и изобретать такие методы, которые бы блокировали разрушительные иерархии от нападения. Что мы сейчас и наблюдаем, в частности, в дискуссиях вокруг того, как лучше бороться с терроризмом: когда заборы, ПВО и ПРО не спасают, нужны новые оборонные технологии.

Разрушительная – паразитическая.

Паразитическая иерархия – враг любой дееспособной структуры. Однако враг этот «живет внутри» как глист, и, уничтожая паразитов внутри себя, можно нечаянно уничтожить и жизненно важные органы.

Распространенная реакция разрушительной иерархии – *репрессии* по отношению к тем, кто как им кажется виновным в неудачах. Однако, если болезнь запущена, то борьбу с

коррупцией поручают самим коррупционерам, которые с удовольствием подставляют тех, кто не принадлежит паразитному иерархическому клану. Это приводит к ослаблению реальной власти основной иерархии и созданию новых ниш для существования паразитической иерархии. То есть к победе паразитов.

Созидательная – паразитическая.

Созидательные иерархии борются с паразитами методами идентификации параметров результативности и эффективности решений и действий, которые объективно отражают реальный вклад каждого участника в созданный результат. Но и при таком подходе, если коррупция дала корни, возникают приписки и обман, игра в выдуманные показатели, от ответственности за которые отмазывает все тот же высокий покровитель.

Если вовремя не изгнать паразитов, то они сожрут любую иерархию, превратив ее в прах, из которого не будет возврата. Легче построить сообщество заново.

Королевства.

Человечество сравнительно давно придумало способы сосуществования разных типов иерархий. Одним из них является «королевство» - это когда главой и разрушительной, и созидательной иерархий (и даже паразитической) является одно лицо - монарх.

Монарх решает, как оградить созидателей от разрушителей, и как избавиться от назойливых паразитов. Взаимодействие разрушительной и созидательной иерархий осуществляется только через короля, никакие горизонтальные, матричные взаимодействия невозможны.

В Советском Союзе управленцы делились на два клана – «партийцы» и «хозяйственники», разрушители и созидатели соответственно. Попытки их «горизонтального взаимодействия» оканчивались тем, что партийцы всегда были главнее, и, чтобы продвинуть умную идею, все равно надо было рассматривать вопрос *при дворе*. Это приводило к тому, что затраты на утверждение и прохождение цензуры съедали темпы и снижали эффективность, много разработок не было внедрено из-за неадекватных препятствий на их согласование и утверждение. Сломанные бывшие созидатели пополняли иерархию паразитов, которая ширилась с каждым днем. В конечном итоге это привело к критическому снижению эффективности в целом и экономической катастрофе, которую партийные разрушительные иерархии были не в силах остановить.

Несмотря на то, что в мире давно произошли свержения политических монархий, в управлении компаниями и отдельными областями мы четко видим принцип королевства, который нередко является единственно возможным видом мирного сосуществования двух типов иерархий.

«Демократические» сообщества.

Представим себе на секунду затраты на реализацию красивой демократической идеи – разумного учета мнения каждого в принятии решений по всем. Сколько тысяч лет миллиард китайцев будет согласовывать между собой одно решение?

В реальных «демократиях» решения принимаются коллегиально небольшим количеством людей, которым большинство делегирует право участвовать от их имени в принятии решений. Так система самоорганизуется, чтобы быть управляемой, и эта самоорганизация порождает *иерархии делегирования*. В США президента выбирают выборщики, которых в свою очередь выбирают избиратели. Выборщики обязаны потратить больше времени и сил на разумность выбора, чем обычный избиратель, при этом некомпетентное мнение широкого круга избирателей отсекается - здесь мы имеем дело с «полуэлитной» системой принятия решения.

Демократические институты также имеют свою внутреннюю иерархию: законодательные, исполнительные органы, суды. Когда эти иерархии не пересекаются, говорят о независимости ветвей власти. Однако чаще наблюдаем их взаимную зависимость, встроенность иерархий друг в друга – когда можно ответить на вопрос «кто главнее – данный судья или данный прокурор?» - со значительным оттенком паразитическо-разрушительных подходов к управлению.

«Свободный рынок».

Свободный рынок содержит внутри себя и разрушительные, и созидательные иерархии. В условиях свободного рынка структуры адекватны системе, и условий для паразитического существования остается крайне мало. При этом разрушители беспрепятственно поедают созидателей, и стране грозит опустошение. Вот почему образ бизнесмена 90-х – это *благородный бандит*, опустошающий мир во имя «идеалов» дружбы и верности, весьма отдаленных от его реальной разрушительной деятельности. Возможно, из этого праха и пепла выросло бы постразрушительное созидание, но цены на нефть поднялись, нерыночная часть управленцев, изрядно подпитываемая из бюджета, перехватила управление независимыми разрушительными иерархиями на себя и продолжает отнимать, чтобы содержать многомиллионную паразитическую чиновничью иерархию, образовывающую все новые и новые ниши для существования.

Подчинение разрушителей созидателям.

Технологически возможно включение разрушителей в процесс созидания бизнеса, создания прибыли. В этом процессе есть место для борьбы – например, конкурентной. Есть дела, в которых надо быть агрессивным и безжалостным. Превращение разрушителей в функциональную единицу бизнес-процесса – это путь интегрирования одной иерархии в другую. Причем, надо понимать, что в этом случае амбиции разрушителей на проникновение в верховную власть должны быть жестко заблокированы.

Потребительские иерархии.

Потребители объединяются во вновь возникающие сообщества преимущественно разрушительного типа. Их цель – сделать точный выбор, «отнять» максимальную выгоду за минимальную стоимость. Здесь, переходя от анархии к иерархии, потребители объединяются вокруг использования экспертных мнений и оценок. Экспертиза выбора, ведущего к достижению потребительских целей, является главным инструментом распределения вознаграждения в иерархии. Ввиду простоты и дешевизны тиражирования мнения, экспертиза как выгода может быть распространена на значительное количество людей.

Однако, ответ на вопрос, что взамен имеют те, кто главнее, не столь прост. Базовая расплата вышестоящему авторитету за предоставление экспертной информации – признание его авторитета, приоритетности во мнении: мнение эксперта – «главнее». Но наиболее «продвинутые» лидеры мнений могут использовать свой статус авторитета и в вопросах, далеких от собственно потребления. Ксюша Собчак, став потребительским авторитетом в бизнес-элите, использовала это для решения совсем других вопросов среди лиц-пользователей мнений, которые принимали решение о ее судьбе в шоу-бизнесе.

Обычно потребительские иерархии включат в себя два иерархических уровня:

- Конечные пользователи мнений. Это подножие иерархии, люди, которые реально используют рекомендации. Для них очень важно видеть, что-то, что им рекомендовали, «носят» те, кто рекомендовал, или те, от чьего имени рекомендовали. Конечные пользователи мнений могут являться поставщиками информации для лидеров мнений, тогда часть из них играет роль *поставщиков информации* для лидера иерархии.

- Лидер мнений. Авторитет, самый главный в ответе на вопрос «чье мнение самое главное?». Возможно, он(а) тратит много усилий и времени, чтобы произвести действительно лучшую авторизованную рекомендацию на основе поставленной информации. Потребительский иерарх обязан регулярно давать рекомендации, чтобы поддерживать свою власть. Нередко это заставляет его изобретать сенсации и устраивать скандальные шоу.

В потребительских сообществах также можно увидеть два четких ролевых статуса:

- Ретрансляторы. Имеют статус обладающих «самой свежей и самой достоверной» информацией о рекомендациях авторитета. Они же следят за тем, чтобы пользователи пользовались мнением «правильного» главы иерархии.
- Интерпретаторы. Разъясняют, переводят на «доступный язык» рекомендации главы иерархии, апеллируя к личному опыту контактов с него. «Особы, приближенные к императору». С точки зрения ретрансляторов, они являются «поставщиками новостей». Ретрансляторы контролируют, чтобы новости распространялись среди пользователей мнений.

В том случае, когда лидер мнения и пользователь мнения не имеют прямого контакта друг с другом, между ними образуются дополнительные уровни иерархии на базе ролей ретрансляторов и интерпретаторов. Если цепочка длинная, то резко снижаются возможности «разведки» - добычи информацию с мест, которую можно положить в основу лидирующей точки зрения. В этом случае лидеры пользуются субъективным опытом, соотнесенным к благоприятному восприятию этого опыта общественным мнением, отчуждая суть рекомендаций от их задачи, и снижая реальную потребительскую выгоду.

Поскольку потребительские иерархии - *информационные по сути*, то они очень похожи на иерархии, возникающие в журналистской среде.

Иерархии в шоу-бизнесе.

Шоу-бизнес – это сложное королевство. В нем есть созидательные иерархии – продьюсерские центры – которые создают новые шоу-продукты. В нем есть разрушительные иерархии в среде распространителей продукции и ее пиара. В нем прослеживаются и иерархии эстетического плана с законодателями вкуса, а также аналогичные потребительским, иерархии формирования мнений.

В целом же, в российском шоу-бизнесе доминирует разрушительная культура отношений.

Поддержание и укрепление иерархий.

Чтобы иерархия была прочной, необходима стабильная система распределения выгоды, связанная с вкладом в ее получение. Пирамиды MLM[3] – наиболее яркий пример четко организованной иерархии. Чем больше произвел выгоды (путем сначала облапошивания, а потом и вербовки облапошенных в продавцы), тем выше ранг, тем больше выгода. При этом самая значительная часть выгоды достается верхнему по положению в иерархии. Чем выше положение – тем выше доход. Это жестко соблюдается, и люди, стремящиеся наверх, уверены, что они получат больше, когда займут эту ступеньку.

Достояние и вознаграждение.

Однако, выгода, идущая снизу вверх, и выгода, идущая сверху вниз, могу быть разных типов.

Первый тип выгоды относится к продукту, добру, которое производится или отнимается. Это – то, что является *достоянием компании*, любое посягательство на него со

[3] Multi Level Marketing (пресловутый Гербалайф).

стороны кого-либо, кроме главы иерархии, владельца компании, квалифицируется как воровство и ведет к изгнанию из сообщества.

Второй тип выгоды – это распределяемое по иерархии *вознаграждение*. Для поддержания иерархии принципиально важно, чтобы вознаграждение на каждой следующей ступени воспринималось индивидом выше, чем на предыдущей – только тогда работает механизм стимулирования роста в иерархии. Если на каком-то уровне следующая ступень кажется не привлекательной, то на предшествующей образуется застой и тромб, приводящий к гибели иерархии.

Вознаграждение не обязательно должно быть тем продуктом, который является достоянием. Напротив, разные типы выгод дают гораздо больше возможностей для управления. Выгода может быть нематериальной: многие люди готовы *вместо денег* иметь положение, знаки уважения, «свободу для», «свободу от», развитие, приятный круг общения и т.д. Тем не менее, они рассматривают эти блага как свою личную выгоду, и получаемая выгода должна быть тем больше, чем выше статус человека в иерархии. Здесь, однако, стоит оговориться, что отчужденность вознаграждения от результатов труда сама по себе порождает проблему. В таких иерархиях надо жестко следить за связью между действиями и результатами.

Адекватность вознаграждения вкладу.

Другим важным правилом крепкой иерархии является адекватность вознаграждения *вкладу* в создание достояния. Неадекватность, несоответствие порождает паразитические ниши, узкие места и напряженность в коллективе. В частности, модные нынче попытки «скрестить ежа и ужа» - объединить разрушительную и созидательную иерархию в единое целое – приводят к мысли о создании двух интеллектуальных центров: 1) внизу, там, где отнимается или производится продукт, 2) вверху, там, где ставятся задачи и формируется распределение. В середине этой замечательной химеры идет низкоинтеллектуальное звено, которое не в состоянии ни оценить вклад нижнего яруса, ни оттранслировать задачу с верхнего яруса. Их вклад в общее дело стремится к нулю или даже бывает отрицательным, а вознаграждение имеет промежуточное значение, согласно положению в иерархии. Создается ниша для паразитов, которая разрушает иерархию, управляемость сообществом.

Гораздо более логично и устойчиво выглядит иерархия производителей. Нижний ярус – ремесленники, узкие специалисты. Их вклад в произведенный продукт ясен и понятен. Второй ярус – технологи, продюсеры. Их вклад в общее дело – эффективность производства, конкурентоспособность, реализуемость. Следующий уровень – заказчики, определяющие цели, задачи. Их вклад измеряется стратегическими выигрышами, адекватностью рыночным потребностям, которые проявляются лишь на значительных отрезках времени. Если структура адекватна системе производства продукта, то иерархия развивается как в экстенсивном плане – освоение все большего количества востребованных продуктов, так и в интенсивном – в достижении все большей эффективности, конкурентоспособности производства и продаж.

Пирамида обещаний.

Отдельно стоит упомянуть о таком опасном для иерархии явлении, как *пирамида обещаний*. Таким термином обозначается ситуация, когда вместо выполнения обещания выгоды человеку предлагается новое обещание, с еще большим содержанием выгоды. Это позволяет не распределять выгоду, а инвестировать ее, например, в рост бизнеса. Однако, как и в случае кредитных пирамид, такая тактика рано или поздно приводит к обрушению пирамиды и слому иерархии.

Обещания выстраиваются в виртуальную иерархию, не адекватную реальной системе, создают ниши для паразитов и в конечном итоге разрушают смысловую деятельность. Формирование класса «обманутых вкладчиков» чревато потрясениями.

Пирамида угроз.

Сходным с пирамидой обещаний, практически зеркальным к ней, является построение иерархии на страхе исполнения угрозы наказания. Само по себе восприятие угрозы наказания является показателем наличия реальной власти, иерархии. Но иерархия, построенная на принципах страха, предполагает, что чем выше человек, тем больше его боятся. Глава иерархии в таком случае должен выглядеть абсолютным тираном[4], монстром.

Иерархии, построенные на страхе, обычно переламываются посередине, когда менеджер промежуточного звена демонстрирует верхней власти абсолютную верность, а нижним уровням – сочувствие и лояльность. Сообщество раскалывается на два лагеря, и разрушение иерархии неизбежно. Именно это, имхо, разрушило КПСС: сколько нас ни зомбировали «народ и партия – едины», народ был в одном сообществе, а партия – в другом.

Оптимизация уровней.

Слишком большое количество ступеней в иерархии создает проблемы для ее поддержания. Во-первых, это стоимость – ведь с каждой следующей ступенью надо существенно поднимать вознаграждение. Во-вторых, в условиях многоступенчатости труднее выделить существенные отличия вклада и донести их до участников сообщества. Велики риски возникновения ниш для паразитов и демотивации здоровой части сотрудников.

Решением может быть комбинация 2-3 ступенчатой иерархии с добавлением специфичных, ролевых статусов. Например, начальник подразделения может быть одновременно членом экспертного совета. Хотя ролевой статус не распространяется за границы ситуаций обсуждения сложных вопросов, не действует при принятии формальных решений, он создает ощущение более высокого положения, чем просто начальник подразделения, поскольку в целом влияние роли эксперта на окружающие события не равно нулю. При этом, конечно же, в определенной (ролевой) ситуации ролевой статус отвечает однозначно на вопрос: «Кто главнее?», иначе такой статус будет фиктивным.

…Продолжение возможно…

АА. 09.03.2007.

[4] Имеется в виду, конечно, попсовое значение – деспот, кровожадный сатрап, а не исходное древнегреческое: «тиран – это царь, пришедший к власти не по принципу родства».