

Ю.М. РЕЗНИК, Н.А. СТЕПАНОВ

## ЧЕЛОВЕК ДЕЛА. Часть 2. ИНТЕРВЬЮ



Уважаемые читатели!

Мир изменился, и мы все реже стали интересоваться судьбой других людей, порой даже самых близких нам.

Непросто писать о человеке, которого знаешь давно и которого считаешь своим другом. Не зря говорят: «Лицом к лицу, лица не увидать». С близкого расстояния истинное лицо человека трудно рассмотреть. Остается только положиться на свою интуицию, прислушаться к внут-

реннему голосу. И тогда, если повезет, вы сможете попасть на орбиту его жизни, пережить вместе с ним незабываемые минуты общения.

В который раз я убеждаюсь в том, что человека нельзя читать как открытую книгу. Не так-то просто подобрать ключ к двери, за которой скрывается его жизненный мир. Еще сложнее проникнуть в загадку человека, порой неведомую ему самому и столь недоступную обычному пониманию другого человека.

Предлагаю Вам познакомиться с интервью с Н.А. Степановым, которое состоялось 28 января 2009 г. во время нашей вечерней поездки из Москвы в Рязань. В моей памяти запечатлелись лишь некоторые внешние детали этой поездки — часть дорожной обстановки, силуэты деревьев и городских домов, православные храмы с высокими колокольнями, прохожие, идущие по своим делам. Николай Александрович сидел за рулем автомобиля, успевая следить за дорогой и отвечать на мои вопросы. Я же целиком был полностью погружен в разговор с ним, тщетно пытаюсь понять те невидимые пружины, которые приводят в движение жизненную энергию этого замечательного человека.

По мере того, как мы приближались к его любимому городу Рязани, у меня укреплялось ощущение того, что я упустил в разговоре самое важное, то, без чего трудно сложить в целостную картинку образ этого человека. Сколько раз мы беседовали с ним на работе и досуге, но я так и не смог объяснить для себя самое главное в нем. Всякий раз в голову лезли стереотипные формулировки «профессионал», «человек дела», «хозяин», «товарищ» и пр. Возможно, в этой загадочно ускользающей природе человека, которого хорошо знаешь, и кроется тайна и привлекательность наших встреч под звездами, символизирующих вечность и незыблемость обыкновенных человеческих чувств. Мы пришли в этот мир, чтобы насладиться каждым мгновением жизни и роскошью общения с себе подобными. Ведь только, глядя в других людей как в зеркало, мы можем рассмотреть контуры собственной личности и лучше понять себя.

Спасибо, Николай Александрович, за предоставленную возможность увидеть себя сквозь призму Вашей жизни и опыта! Вы представляете собой удивительный феномен, производящий неизгладимое впечатление на окружающих людей своей способностью повернуть зеркало в их сторону. Ведь в известной степени все мы — всего лишь взаимное отражение друг друга, а зеркала позволяют нам хотя бы на время, пусть даже в искаженном образе увидеть себя со стороны.

Ю.М. Резник

**«Я не завоевываю, а создаю»**

Суть философии дела Н.А. Степанова можно выразить одной из его фраз: «Я — строитель!» Но лучше всего об этом скажет он сам.

*Ю.М. Резник: «Николай Александрович! Часто ли Вы задумываетесь над смыслом дела Вашей жизни? Как Вы соотносите то, что Вам удалось сделать, и то, что Вы хотели бы, но не успели еще сделать? Насколько вообще осмыслена Ваша жизнь и профессиональная деятельность?»*

**Н.А. Степанов:** Вопрос непростой. Приведу пример из реальной жизни. То, как мы открывали специальность «Социальная педагогика» в университете, стало уже притчей. В 90-е годы совместно с Министерством образования мы проводили опрос школьников в г. Рязани. В частности был поставлен один отчасти лукавый (с элементами модальности) вопрос старшеклассникам: «А не жалеете ли Вы об упущенных в школе возможностях?» Конечно же, 95% из респондентов ответили: «Да, еще как жалеем». Акцент на этой ипостаси человеческого бытия, вечной неудовлетворенности собственным социальным успехом позволил нам стимулировать возникновение в Рязани института социальных педагогов, т.е. специалистов по оптимизации социальных процессов в школах, общественной жизнедеятельности школьников.

Моя профессиональная судьба складывалась непросто, но интересно. Я вспоминаю своего студенческого товарища, Лаураса Белиниса, с которым мы жили в одной комнате общежития. Он шутливо перефразировал известную поговорку: «Идущего судьба ведет, не идущего — тащит, а Степанова — несет на руках!» Он говорил, что все это потому получается, что Степанов очень четко очерчивает для себя бытийные рамки. Вопрос в том, насколько мы сами способны раздвигать эти бытийные рамки.

Я увлекся социологией на 4-м курсе университета, в 1980 году, но вскоре выяснилось, что за пределами московской кольцевой социологии не было. Возможно, это стало отправной точкой — расширить бытийные рамки профессии социолога, способствовать становления социологического образования в Рязани.

*Ю.М.: Можно ли рассматривать установление этих рамок как достижение согласия и гармонии человека с миром? И что Вы имеете в виду под очерчиванием «бытийных рамок» — некое жизненное пространство, в котором Вы достигаете комфортного состояния, или пространство, которое Вы отвоевываете у других, присваивая себе плоды их деятельности?»*

**Н.А.:** Нет, я не завоевываю. Я создаю. Хочу привести пример: американский футбол как национальная игра основан на идеологии захватничества. Победа в американском футболе — застолбить кусок земли, тебе не принадлежащий. Это совершенно ужасно! Я никак не могу принять такую философию жизни. Но вот постро-

ить и сформировать новое пространство, освоить его, а затем оставить для последователей — это уже гораздо ближе к моей жизненной философии.

**Ю.М.:** *А часто ли Вам приходилось оставлять сделанное?*

**Н.А.:** Да, безусловно. Причем я бы сказал, что неотъемлемая черта моей сути — строительство нового пространства вообще. Я — строитель. Мне скучно и неинтересно существовать в заданном пространстве.

За годы работы в университете мне пришлось участвовать в открытии ряда специальностей: социальной педагогики, социологии, управления персоналом, связей с общественностью, журналистики, политологии, психологии, экономики. Непосредственно «ставить» довелось четыре первые из них, причем «ставить» — это означает не только пройти лицензирование и аттестацию, но и создать спрос в регионе на уровне первой тройки специальностей в университете. 1998—1999 гг. запомнились тем, что самый высокий конкурс был на социологию, а социальная педагогика заняла в конкурсе заявлений абитуриентов третье место в университете.

По количеству студентов специальности «управление персоналом» наш университет — в десятке вузов России. Мне довелось «поставить» в нашем университете факультет социологии, экономики и управления, который к 2008 году насчитывал более 3 тысяч студентов, 7 специальностей и давал более половины доходов от внебюджетной образовательной деятельности всего университета. Сейчас все это работает без моего участия.

Мне абсолютно чужда идеология захватничества. Я не могу работать в устоявшихся рамках, мне нужно делать что-то свое, новое. Для кого-то вещи и отношения, прошедшие через чужие руки — трофей, для меня это — предметы, бывшие в употреблении. Я строю, отдаю и строю новое.

Припоминаю ситуацию, когда я, будучи заведующим кафедрой социологии и социальной педагогики, отказывался от специальности «социальная педагогика». Меня пригласил наш ректор и сказал, что есть профессор и ему нужна данная специальность для создания кафедры. А у меня тогда уже была специальность «социология». Я и передал педагогическую специальность, чтобы помочь коллеге и одновременно вернуться в лоно чистой социологии. К тому времени у социальной педагогики, которой мы уже занимались семь лет и создали в Рязани школу со своей парадигмой, уже не было перспектив в нашем направлении: стандарт изменился в сторону психологии, изменилась в регионе организация социальной педагогики. Но социокультурный слой был заложен: профессиональные рамки заданы, массовый прецедент в школах создан, одним словом, социальная педагогика в Рязани состоялась.

Я посчитал нашу задачу решенной и с легким сердцем оставил это направление для дальнейшего развития другим людям. А для себя мы открыли еще специальности «управление персоналом» и «PR», поскольку они в наибольшей мере соответствовали нашей концепции полипарадигмальной и междисциплинарной кафедры, организационно основанной на логике гибких систем.

**Ю.М.:** *Это — объективные условия. Но насколько Вы были бы готовы расстаться с этой специальностью, если бы для нее открывались широкие перспективы? От чего это зависит? От Вашего настроения, готовности давать и осваивать новые пространства или от привлекательности и выгоды дела?*

**Н.А.:** Здесь работает другой жизненный принцип: каждую ситуацию надо повернуть в свою сторону, в свою пользу, какова бы негативной она на первый взгляд не была. Пока это удавалось всегда.

**Ю.М.:** *То есть, Вы, прежде всего, — прагматик?*

**Н.А.:** Нет, я «к тому же еще и прагматик».

**Ю.М.:** *Вы хотите сказать, что в Ваших делах присутствуют и элементы романтики?*

**Н.А.:** Не только могу сказать. Так оно и есть. На профессиональной (да и человеческой) романтике замешано любое новое дело. Ни одно из наших начинаний не осуществилось бы без романтики первопроходства, новых дел и ощущений. Кроме того, я всегда отдаю себе отчет в том, что я работаю с людьми, обладающими чувством собственного достоинства, профессиональной гордостью, со сложившимися привязанностями, со своей жизненной философией. А это уже нельзя игнорировать. В определенном смысле можно сказать, что романтика, связанная с приоритетом ценностей человеческих отношений, доминирует в моем отношении к делу.

**Ю.М.:** *Итак, Вас увлекает романтика нового дела. Когда Вы отдаете что-то, то в голове уже сложился образ другого дела. Так или это?*

**Н.А.:** Да, как правило. Я не жалею о том, что по какой-то причине ушло от меня. Разве что вспомнить с легкой грустью... На вопрос одной культовой романтической героини (прибалтийская блондинка с голубыми глазами) «Что будет с нами?», вторая (не менее культовая, но дальневосточная брюнетка из другого жанра) ответила: «Мы расстанемся, но очень красиво». То есть в любом деле нужно предвидеть конец, но сделать его надо по возможности красивым. Вообще-то это принцип проектного менеджмента.

**Ю.М.:** *В таком случае задаю Вам провокационный вопрос. Видите ли Вы в середине своей жизни, как принято считать 50 лет, ее конец, и насколько он Вам представляется красивым? Ведь жизнь — это тоже своего рода проект, который имеет свое завершение. Сложился ли у Вас образ красивого ухода из жизни?*

**Н.А.:** Нет, о смерти мы говорить не будем, все в руке божией.

**Ю.М.:** *Вот мы и довели одну из линий Ваших рассуждений до тупика. Все хорошее когда-нибудь заканчивается, в т.ч. и жизнь, рассматриваемая как самый главный проект. А Вы отказываетесь от своего исходного тезиса о том, что жизнь — это череда сменяющих друг друга дел, и что последним таким делом может оказаться подготовка к смерти, красивый уход из нее.*

**Н.А.:** Если угодно, то это — те же бытийные рамки, находящиеся по ту сторону.

**Ю.М.:** *Теперь скажите мне, Николай Александрович, в своих начинаниях и делах Вы — «человек процесса» или «человек результата»? Как Вы себя идентифицируете?*

**Н.А.:** Я затрудняюсь описать себя в терминах подобной дихотомии, Скорее я — человек того и другого, процесс доставляет мне удовольствие, хотя, безусловно, иной раз от этого страдает результат. Но родовые ценности пронизывают и процесс, и результат. Я стараюсь мыслить проектно и образ предполагаемого результата, конечно же, существует в моей голове, но мне интересен и процесс его достижения. Мало того, конструирование и рефлексия процесса обязательны, особенно в условиях инновационного проектирования. Ну а результат — концентрированное выражение процесса.

**Ю.М.:** *Вы говорите о проектном мышлении, а проект корректирует Вашу повседневную, текущую работу или он просто присутствует в Вашей деятельности как некий предел достижимости чего-либо?*

**Н.А.:** Разумеется, корректирует, но не всегда это удается. Но ощущение водораздела между «текучкой» и базовыми целями я испытываю всегда. И вообще это одна из моих излюбленных тем в рассуждениях и статьях, которую я рассматриваю как проблему соотношения инструментальных и родовых ценностей. Для того, что сегодня происходит с высшим образованием, по крайней мере, на том уровне, на котором я вижу, эта проблема исключительно важна.

Мне близка проектная культура. Для меня проект – это процесс конструирования результата, намечаемого к осуществлению в ближайшем или отдаленном будущем. Он позволяет связать текущие и инструментальные ценности с базовыми и родовыми ценностями. Без декларирования базовых (родовых) ценностей проект просто невозможен. Вы просто не найдете ресурсов для его осуществления. В то время как в функциональной структуре родовые ценности вообще не «играют». Как сказал в свое время один из политических лидеров Рязани, долгое время находящийся во власти (и сейчас тоже), нравственно то, что полезно партийному комитету.

**Ю.М.:** *И хотя, Николай Александрович, Вы отвергаете философию захватничества, представим на минуту, что Вы – полководец, предводитель небольшой армии. У Вас есть авангард, части в тылу (обслуживающие группы), разведка и т.д. Если в этих терминах описывать ситуацию в науке, то надо позаботиться и о ее тыле и закрепить своих людей для освоения новых территорий. Так ли это?*

**Н.А.:** Да, нужны «военные коменданты».

**Ю.М.:** *Тогда военные коменданты нужны на всех освоенных территориях, которые уже пройдены.*

**Н.А.:** Конечно, но на период «передачи власти местному самоуправлению».

**Ю.М.:** *То есть вовремя передавать полномочия, закреплять сферы ответственности и компетентности, а самому идти дальше, осваивать новые пространства, готовить плацдарм для наступления. Надо вести себя как военный стратег, овладевать новыми технологиями, тактиками, подходами с тем, чтобы уметь нанести противнику (в данном случае тем, кто препятствует реализации проектов или области незнания, проблемной ситуации) поражающий удар.*

*Все это интересно и требует конкретизации, но я перейду к любимой Вами теме разговора – системе управления университетом».*

### **Его университет. Настоящее и будущее университетского образования**

Николай Александрович – ведущий специалист в области теории и практики университетского образования. Я уверен, что его мнение будет интересно читателям.

**Ю.М.:** *«А что Вы понимаете под базовыми (родовыми) ценностями университета?»*

**Н.А.:** Это те ценности, без которых университет не может воспроизводиться как социальный субъект. Например, как будут развиваться сегодня российские университеты? Можно, следуя указаниям Президента РФ, принять инновационно-проектную парадигму, базирующуюся на принципах самоорганизации гражданского общества и позволяющую задействовать весь человеческий потенциал, или пытаться реализовать поставленную задачу сугубо в рамках административно-бюрократических процедур, в т.ч. через создание новых контролирующих отделов управления. Конечно, во втором случае ничего хорошего в реформе университетского образования не получится. Логика развития любой бюрократии – расширенное воспроиз-

водство своих функций, то есть самовоспроизводство. Какие же здесь родовые ценности!

Как пример, показательно ошибочное восприятие в качестве базовой ячейки инновационной деятельности в университете не проекта, а кафедры, т.е. элемента другой парадигмы и социокультурной традиции, который принципиально не может реализовать задачи инноватики.

**Ю.М.:** *А как Вы представляете себе структуру университета, основанную на проектном подходе? Ликвидируются ли кафедры, другие традиционные подразделения университета или они все же останутся в каком-то другом модифицированном виде? Что приходит на их место?*

**Н.А.:** Отвечу кратко. Учебно-научные комплексы.

**Ю.М.:** *Они включают в себя кафедры и научные подразделения?*

**Н.А.:** Да, они включают в себя кафедры на определенном этапе развития. Ведь все лучшее, что в нашем университете было создано — это результат инновационно-проектной деятельности. Одно время в практике управления использовалось понятие «отделение». Что такое отделение экономики? Или отделение социологии? Ведь в нормативных актах нет такого института как отделения, хотя мы и учились в свое время на отделениях философии, научного коммунизма, затем отделениях социологии философского факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Но в МГУ была создана своя организационно-управленческая структура, а у нас ее нет. В нынешних университетах заведующий отделением — это человек с непонятным кругом обязанностей.

Так вот отделение, видимо, и есть первичный элемент проектного менеджмента в университете, который затем уступает место кафедре, но при этом матричная структура преобразуется в функциональную. И тогда нужно по-другому смотреть. И если сформирован факультет, действует его функциональная структура, набраны кадры, то он не будет развиваться, если его не подпитывать проектным менеджментом.

**Ю.М.:** *То есть на практике получается совмещение функциональной и матричной (проектной) структуры в рамках университета?*

**Н.А.:** Да. Но детальных и откатанных технологий и моделей я пока не знаю.

**Ю.М.:** *Вы называете учебно-научными комплексами университетские подразделения нового типа. Но ведь это и есть уже результат комбинированной структуры университета?*

**Н.А.:** Да-да. Я не могу в точности сказать, что традиционные и матричные структуры существуют одновременно или они представляют собой этапы развития университета.

**Ю.М.:** *Но, судя по Вашим словам, как бы одно предшествует другому, но при этом не перестает само существовать. Другими словами, проектная культура порождает функциональную, но при этом, как Вы говорите, она продолжает подпитывать существующую структуру.*

**Н.А.:** По крайней мере, должна оставаться. Но одно из противоречий нынешних университетов заключается в том, что проектная культура уходит и ей не остается места в административной структуре университетского управления.

**Ю.М.:** *Вы хотите сказать, что административно-бюрократические механизмы управления университетами, в конечном счете, возобладали и вытеснили матричные структуры?*

**Н.А.:** Да, такова реальность. Процессы стандартизации в любой сфере переключают значительную долю ресурсов управления на выполнение правил «вертикали». Но проблема еще и в том, что организационные структуры в университете, призванные обновить управление, возникают как элементы функциональной системы.

**Ю.М.:** *Печально это слышать. Но я не буду больше Вас мучить подобными вопросами. К сожалению, мы не можем повлиять всерьез на деструктивные процессы в сфере образования, которые происходят в нашей стране. Перейдем к темам, которые нас с Вами касаются непосредственно».*

### **«Я – либеральный консерватор». О стиле руководства Н.А. Степанова**

Каков же стиль поведения и управления Н.А. Степанова в его собственных представлениях. Обратимся к точке зрения самого юбиляра.

**Ю.М.:** *«Давайте поговорим теперь о другой интересной теме – о месте и роли руководителя подразделения вуза. Как Вам известно, имеются разные стили руководства. Вы – руководитель со стажем и знаете это из своей практики. Существует мнение, что хороший руководитель совмещает в себе мужское и женское начала, т.е. проявляет твердость или наоборот мягкость в отношениях со своими подчиненными, коллегами. Если Вы согласны с этим, то в каком сочетании эти начала присутствуют в Вашем стиле руководства?»*

**Н.А.:** Думаю, что все-таки мужское начало, но в различных формах. Но хотел бы перевести наш разговор в другую плоскость, в традиционное понятие стилей руководства. Все-таки у меня преобладает либеральный стиль, но я отдаю себе отчет в том, что это очень сложный стиль руководства. Прошу не путать с попустительским. Я бы назвал его скорее либерально-консервативным. Только что пришло в голову. Ведь в рамках самого либерального стиля существует определенная дифференциация. Но аксиоматика обязательно присутствует, несмотря на разнообразие субстилей. И имеются какие-то вещи, которые достигаются нелиберальными способами. Хочу вспомнить В.И. Новодворскую, которая определила понятие демократии как набор ценностей, который нужно защищать всеми доступными способами, в том числе недемократическими. Вот здесь, видимо, и скрывается диалектика родовых и инструментальных ценностей. То есть либеральные ценности в управлении фундаментальны, они ясны. Но инструмент, при помощи которого реализуются эти ценности, может и не быть либеральным. Но это означает: во-первых, большой риск, связанный с применением непарадигмального элемента управления и возможным снижением эффективности управления, во-вторых, слабость, отступление от принципов руководства.

В моем понимании либеральное управление предполагает, прежде всего, четкое понимание полной персональной ответственности каждого члена команды за порученный участок работы, консервативное – наличие устойчивых, традиционных ценностей разного уровня, обязательную аксиоматику ценностей. Это помогает четко операционализировать инноватику, определить в чем содержание нового проекта.

**Ю.М.:** *Но насколько это накладывается на ментальную матрицу нынешнего руководства страны и регионов? Получается, что Вы со своими либеральными представлениями о руководстве помещаете себя в некое виртуальное пространство, которое отсутствует в сегодняшней России.*

**Н.А.:** Руководить так можно и эффект при этом получается замечательный, но нужно воспринимать себя и свою деятельность в проектной парадигме. В админис-

тративно-бюрократическом варианте функциональной парадигмы либерального стиля руководства быть не может, там господствует «вертикаль власти» и т.д. Вспоминаю бестселлер «Молчание ягнят», где начальник отдела ФБР Кроуфорд отличался талантом формирования у подчиненных ощущения готовности «отдать жизнь за босса». Настоящий руководитель должен обладать этой способностью.

**Ю.М.:** *А Вы внушаете людям если не желание отдать жизнь за Вас, то хотя бы стремление чем-то пожертвовать ради Вас?*

**Н.А.:** Думаю, это не главное. Важнее, чтобы у коллег возникало ощущение острой профессиональной взаимозависимости. Иногда мне удавалось это сделать.

**Ю.М.:** *Сейчас мы переходим плавно к вопросу об управленческой команде. А у Вас была когда-нибудь своя команда и как долго она существовала? Ведь феномен команды существует только в проектной культуре.*

**Н.А.:** Безусловно. Команда – один из базовых элементов проектной культуры. Как Вам известно, на факультете социологии, экономики и управления у нас была своя команда, которая формировалась на протяжении многих лет, начиная с середины 90-х годов. И нам удалось многое сделать. С большинством коллег сохранились «проектные» отношения: уважения, взаимной профессиональной и духовной потребности, человеческой симпатии. Понятие «шеф» осталось в наших отношениях. Но взаимоотношения в команде сейчас вышли на какой-то иной уровень. Они стали более гибкими и вариативными. Надеюсь, я могу рассчитывать на своих коллег в будущем, когда появятся новые проекты. Одним словом, команда для меня – это постоянно возобновляемый ресурс, существующий в рамках проектной культуры, но выходящий за рамки конкретного проекта.

**Ю.М.:** *Спасибо. Вы правильно уловили смысл. Ведь шеф в отличие от начальника (формального руководителя) – это лидер команды. А что для Вас означает эффективная команда в научно-образовательном пространстве? В каких терминах и характеристиках Вы бы ее описали?*

**Н.А.:** Во-первых, это – интересные люди во всех отношениях, ищущие, стремящиеся к самосовершенствованию и имеющие общую цель. Понятно, что базовые профессиональные ценности у них совпадают. Это – азбука любой команды. Во-вторых, команда дает ощущение разнообразия друг друга и уважение всех членов команды к этому разнообразию. И вместе с тем инаковость не мешает, а наоборот помогает нам всем вместе работать, дает определенный синергетический эффект. В-третьих, это – жесточайшая нацеленность коллектива на результат.

**Ю.М.:** *У Вас есть опыт создания команды факультета, которая базировалась главным образом на кафедре социологии и управления. Разумеется, какие-то члены команды существовали за пределами кафедры, но костяк команды был сосредоточен именно там. Имеется ли у Вас другой опыт образования команды?*

**Н.А.:** Дело в том, что я работал в разных подразделениях университета и можно говорить о том, что в этих подразделениях у нас существовали различные версии нашей команды. Костяк оставался всегда, но примерно половина команды постоянно обновлялась. В данном случае, если говорить о кафедре социологии и управления, то это лишь конкретная форма существования команды, ее бытийные рамки. Мне комфортно и приятно работать с этими людьми. Это высокоинтеллектуальные профессионалы, которым интересно работать вместе и им эта работа дорога.



**Ю.М.:** *Сегодня члены Вашей команды работают в самых разных подразделениях университета. Насколько Вы можете быть уверены о том, что отдельные члены этой команды остались лояльными Вам и, что Вы снова сможете их интегрировать в новую команду, под новый проект?*

**Н.А.:** Как раз основной момент моей нынешней неудовлетворенности и состоит в том, что я не смог предложить своей команде новый проект. Это же элементарная азбука. Старый проект заканчивается, надо искать новый проект под имеющуюся команду. А я не успел это сделать.

**Ю.М.:** *Но, учитывая Вашу способность к созиданию, это сделать никогда не поздно. Вы ведь всегда смотрите вперед, Николай Александрович, и готовы расстаться с прежним делом во имя будущих проектов.*

**Н.А.:** Надеюсь, что это так. Вместе с тем, хорошо, что так получилось. С одной стороны, мне интересно было посмотреть, как люди поведут себя в этой ситуации, насколько члены моей бывшей команды окажутся устойчивы поодиночке, хотя в большинстве из них я уверен. С другой стороны – каждому предоставляется возможность попробовать себя вне команды, расширить свои горизонты и возможности самореализации.

**Ю.М.:** *Я согласен с Вами, что сейчас идет их испытание не просто на лояльность друг к другу и к Вам как лидеру команды, а на их способность к автономному существованию и сохранению желания выступать в будущем в качестве Ваших потенциальных партнеров.*

*Но ведь дело не только в них. Команда приходит и уходит, а остаются хорошие дела и реализованные проекты, которые аккумулируются в Вашем жизненном опыте. Меня смущает другое, то, что Ваша удовлетворенность или неудовлетворенность зависит сегодня, насколько я понимаю, от того, будут ли новые проекты, сможете ли Вы их инициировать, а затем воссоздать команду. Не кажется ли Вам, что в этом есть определенная «зацикленность», что Вы настроились на определенную программу жизни, выработали более или менее удобную для Вас стратегию профессионального развития и продолжаете их тиражировать, находясь уже на новой этапе жизни, который требует от Вас нестандартных подходов и решений. Ведь Ваша профессиональная ситуация изменилась и появился шанс обрести себя в другом качестве, а Вы по-прежнему идете по накатанной дороге, используя одну и ту же технологию.*

**Н.А.:** Еще как кажется! Но здесь есть определенная предыстория. Когда мы уходили от социальной педагогики, с милого моему сердцу отделения, то стали обсуждать с коллегами следующее: «Парадигму надо менять. Патерналистская концепция в образовании и воспитании студентов уже не проходит. Нужно создавать новую парадигму». Это было сказано применительно к студентам-социологам и управленцам. То есть о наработанных и устойчивых схемах образовательной деятельности уже не могло быть и речи. Мы об этом думали уже тогда, правда, в несколько ином аспекте.

А сейчас у меня процесс адаптации к новой ситуации еще не закончился, и, несмотря на то, что я так внешне спокоен и счастлив, психологически мне достаточно сложно перейти из привычной проектно-функциональной структуры в структуру чисто проектную. Вот и сейчас я думаю о том, не изменить ли мне сам подход к организации дела и сделать проект индивидуально, не связанный с работой в команде и привлечением людей. Все таки накопился значительный груз усталости от

постоянной ответственности за других людей. И более того, я даже могу констатировать, что какая-то черта ведомости у моих коллег была и остается. Это несколько раздражает, и в известной мере я рад тому, что сейчас у них, как и у меня, появился шанс преодолеть эту ведомость и выйти в самостоятельное плавание, где они обретут самодостаточность и новое дыхание. Для будущего нашей команды это очень неплохо.

*Ю.М.: Удивительно, но Ваше последнее утверждение совпадает с моими предположениями. Наконец-то, я услышал рассуждения не мальчика, а мужа, остающегося еще в тисках системных правил и привычных схем деятельности, но уже рвущегося к выходу из них».*

### **О личном интересе в науке и не только о нем**

Я несколько раз пытался спровоцировать Николая Александровича на откровенный разговор о его самом личном и сокровенном интересе в науке, который он, возможно, скрывает даже от самого себя. И вот, что у меня получилось.

*Ю.М.: «Николай Александрович! Представьте себе, что останется в Николае Александровиче Степанове, если из его обобщенного образа изъять образы «человека системы», руководителя подразделения, лидера команды и оставить только его научную индивидуальность. Попробуйте на какой-то момент абстрагироваться от своих прежних статусных и символических одежд, хотя это весьма и весьма сложно сделать. В чем же тогда проявится Ваш индивидуальный почерк в науке, образовании?»*

*Н.А.:* Пятнадцать лет назад все это было сделать значительно проще. И все же мне нужно встраиваться в какую-то из структур университета.

*Ю.М.: Забудем о них. Вы никак не можете вырваться из заколдованного круга теней, которые отбрасывают системы и структуры на Вашу жизнь. Но это уход от себя. Хватит прикрываться системными идентичностями! Еще раз повторяю. Меня интересует то, что Вы сами хотите сделать как личность. Что Вы хотите доказать, прежде всего, себе, а не миру, другим людям? Поверьте, они будут прекрасно существовать и без Вас?*

*Н.А.:* Мне более или менее все ясно про себя. Нужно дописать докторскую диссертацию. Но и это не совсем то, что я хотел бы Вам сказать.

*Ю.М.: Социум как всепоглощающая система по-прежнему крепко держит Вас, не отпускает даже в мыслях, укоренившись глубоко в подсознании. Это в нем положено защищать докторскую, и, неужели Вы будете это делать только потому, что это делали и делают тысячи других людей, подчиняющихся системным требованиям социума? Человек, который озабочен собственными научными интересами, не говорит о защите диссертации. Это формальный язык научной бюрократии, который выхолащивает саму суть научных исследований. А человек науки говорит, на мой взгляд, о набольшей, терзающем его сознание проблеме (или проблемах). Он стремится реализовать свое научное «Я», свое авторское начало в поиске Истины. Как раз об этом я и хочу Вас спросить, и мне трудно пробиться сквозь Вашу институциональную защиту.*

*Н.А.:* Хорошо. Читайте, что пробились. Я все-таки человек увлекающийся и разбрасывающийся. Собственно, это и есть отражение проектного мышления в моей жизни и деятельности. Поэтому для меня в данном случае перспектива докторской диссертации — это возможность связать воедино разные проекты, которые я выполнял в своей жизни, систематизировать и упорядочить их в одной работе. А это уже

задачи личные и профессиональные. Это внутреннее свойство моей души на данном этапе жизни.

**Ю.М.:** Но это ведь могла быть и не докторская диссертация, а научная монография, какой-либо другой научный проект?

**Н.А.:** Нет. Даже если мы уйдем сейчас от принятой системы защиты кандидатов и докторов наук, я все равно должен написать диссертацию, для своего внутреннего спокойствия. Это определенный этап и личностный, и карьерный.

**Ю.М.:** И все же, оценивая прошлое и думая о будущем, есть ли сегодня у Николая Александровича Степанова ощущение того, что, во-первых, предыдущая жизнь прожита не зря, а имеет какую-то пользу для него и окружающих, и, во-вторых, есть еще что-то недоделанное, что без Николая Александровича никто больше сделать не сможет?

**Н.А.:** Конечно есть.

**Ю.М.:** А с чем все-таки связана Ваша неудовлетворенность?

**Н.А.:** С тем, что не отработана технология удержания «революционных завоеваний», а если переходить на парадигмальный язык, то не разработана постпроектная деятельность. Ведь это классика проектного менеджмента – все завершается внедрением проекта и подготовкой команды к новому проекту. А что происходит с проектом на постпроектной стадии, пока не совсем ясно. Предполагается, что мы передаем заказчику выполненный нами продукт под ключ. В идеале, как я теперь вижу, нужно оставлять свое постпроектное влияние на то, что нами создано. Но как и, в каких формах это нужно делать, я пока детально не знаю».

### **«Этапная безысходность социологии». О бюрократии в науке и перспективах проектного менеджмента в образовании**

Что же думает о судьбе отечественной социологии сам Николай Александрович? Обратимся к материалам интервью.

**Ю.М.:** «Ну хорошо. Давайте теперь выйдем за пределы Рязани и Вашего университета, где Вы сформировались как личность, как руководитель, человек определенного круга связей, как семьянин и пр. Но социальная наука, в т.ч. социология, не заканчивается в этих бытийных рамках. Как Вы оцениваете ситуацию, которая происходит сегодня в социологическом сообществе?»

**Н.А.:** Отвечу, как всегда, кратко. Сегодня можно наблюдать этапную безысходность социологии. Не буду конкретизировать. Многое и так понятно. Главная причина такой безысходности – не бывалая ранее бюрократическая деформация базовых (родовых в моем понимании) ценностей развития науки и образования.

**Ю.М.:** Можно ли назвать сегодняшний период развития социально-научного (и социологического) сообщества периодом «феодальной раздробленности»? Как Вы знаете, внутри него существует несколько научных (или псевдонаучных) кланов со своими формальными лидерами, и между ними постоянно происходит борьба за сферы влияния (хотя скоро уже и влиять будет не на кого), а сама социология остается в ступоре, она не развивается. Как Вы это объясняете?

**Н.А.:** Если предложенную Вами схему принять, то почему бы и не так, как Вы говорите. Если же говорить о «бытийных рамках» всей науки, то наша социология развивается сегодня в рамках «натурального хозяйства». Ее нужно просто выводить на другой уровень. Кроме институциональной раздробленности, о которой Вы гово-

рите, мы пока не вошли в состояние реальной полипарадигмальности (а ведь это не только общий методологический, но и определенный практический принцип, предполагающий способность социолога, с одной стороны, к объяснению того или иного элемента социальной реальности с разных позиций, с другой — к выработке практических рекомендаций, социальной технологии в рамках той парадигмы, которая наиболее точно описывает главное противоречие предмета).

У нас действительно существует раздробленность, хотя и в остальном мире тоже. В этом смысле железного занавеса нет. Проблема же в том, что наличие многих социологических концепций никого, кроме самих представителей научного сообщества, не волнует. Выхода на реальную большую политику и серьезную управленческую практику у социологов почти нет никакого. В этом смысле удалось порвать с идеологической зашоренностью научного коммунизма и политизированностью марксистско-ленинской социологии. Но вместе с идеологией и политикой ушло из науки и ее влияние на общество. Невозможно сравнивать положение социальной науки в советском обществе и в российском. Вообще то мы говорим о банальных вещах.

Вот вчера я разговаривал с одним из своих старых знакомых из Москвы. По роду своей деятельности он управленец, интересующийся вариантами выхода страны из кризиса. Он сказал мне, что прочитал где-то великолепную концепцию социально-демографической политики, которая по своей сути могла бы стать инструментом большой политики, но о ней даже никто не говорит.

Еще в начале 90-х годов многие социологи разделяли мнение, что наше общество потеряло свою качественную определенность. Сегодня даже вполне корректные попытки ее определить обречены на существование в форме серьезных (возможно даже выдающихся) научных докладов и отчетов, но не более. Наука, лишенная системных ресурсов, имеет очень серьезные проблемы с развитием и перспективой, если не сказать жестче. Так вот, либо науке соглашаться с реализацией функции массовой идеологии (впрочем, эта ниша сейчас занята), либо использовать собственно научные ресурсы, авторитет единого профессионального сообщества и заняться массовой популяризацией социальных идей. Но вряд ли возможно такое единообразие в парадигме гражданского общества.

Не случайным выглядит и потеря социологией статуса обязательной учебной дисциплины для высшего образования.

Мы можем также констатировать и массовую управленческую (не говоря уже о социологической) неграмотность...

*Ю.М.: До недавнего времени считалось, что научное сообщество должно быть поделено, дифференцировано по парадигмам, и полипарадигмальность — это тот организующий проект, который позволяет ужиться этим разным научным направлениям парадигм друг с другом. У нас сегодня разбиты по кланам. Насколько это может быть уходить или мы не можем это изжить, мы до сих пор перевариваем то, что создано на Западе, и все эти парадигмы осколками оседают в головах очень немногих людей. В основном каждый ориентируется на свою группу поддержки, даже не референтную группу. Референтная группа — это понятие, относящееся к строго научному сообществу. Как Вы полагаете, будет ли у нас возможность и перспектива организовать не по клановому принципу, феодальному, а по принципу организации состязания, соревновательности различных парадигм?*

**Н.А.:** Я отвечу в виде комментария к Вашей реплике. Говоря о феодальной раздробленности, мы, вероятно, меньше всего хотим расставить какие-то оценки. Это всего лишь констатация факта. Это ни хорошо, ни плохо. Просто такой мы переживаем период. И понятно, почему люди в укреплении своих позиций в социологии опираются на «кланы» или группы поддержки. Для чего они это делают? Полагаю, затем, чтобы институционализировать отечественную социологию и попытаться реализовать свои представления о должном.

**Ю.М.:** *А могут ли эти люди, которые не имеют четкой идейно-теоретической позиции и опираются преимущественно на личные связи, что предполагает принадлежность к тому или иному клану, вырваться из этого порочного круга или они обречены находиться там длительное время?*

**Н.А.:** Если они способны перейти к проектному менеджменту в науке и образовании, то значит вырвутся.

**Ю.М.:** *У меня нет достоверной информации, но есть подозрение, что сегодня проектная культура всеми способами изживается из сферы науки и образования. А, напротив, повсеместно утверждается административная культура как в вузах, так и в институтах РАН.*

**Н.А.:** Насчет академии не знаю, а в вузах есть настораживающие тенденции.

**Ю.М.:** *И если сегодня это происходит, что накладывается на особенности нашей национальной ментальности, есть ли будущее в отечественной социологии?*

**Н.А.:** Есть, потому что проектная культура имеет четкий прагматичный выход на практику. Если окажется, что проектная культура, проектный менеджмент, проектные формы организации эффективнее, рентабельнее, чем административные, то прорывы будут неизбежными. А если будет наоборот, зачем тогда он нужен. Но я думаю, что он более эффективен, чем административная система управления.

**Ю.М.:** *Смею Вас заверить, что Вы не только романтик в своих делах, но еще и идеалист. В ситуации, о которой мы говорим, когда наука уподобляется бюрократическому институту, и там возобладают административно- бюрократические механизмы и выстраивается вертикаль власти, - в этой ситуации говорить о проектной культуре, проектном менеджменте, по крайней мере, наивно. Может быть, Вы так не считаете?*

**Н.А.:** Я так не считаю.

**Ю.М.:** *Кто же тогда является, на Ваш взгляд, носителем этого проектного менеджмента? Где Вы видите этих лидеров? Возьмите большинство ректоров и руководителей вузов, назначаемых сверху. Разве они могут взять на себя такую ответственность?*

**Н.А.:** В том-то и дело, что у нас кроме как в рамках проектного менеджмента других возможностей прорваться нет. Юрий Михайлович, Вы противоречите опыту всей своей жизни, демонстрируя нам возможности проектного подхода к организации науки.

**Ю.М.:** *Да, именно в проектной структуре, которую мы с Вами олицетворяем, потенциал наших возможностей весьма и весьма ограничен, а ресурсная база и инфраструктура явно недостаточны. Другое дело — административные ресурсы руководителей, придерживающихся прежней модели управления. Мы то с Вами понимаем, что, рассчитывая только на себя, мы долго будем находиться в узком коридоре дефицита ресурсов. Поэтому приходится идти на временное сотрудничество с административ-*

ными структурами. Неужели так и придется дальше работать в системе двойных стандартов?

**Н.А.:** Поэтому я и говорю, что никак не могу уйти от Системы. Без системы невозможно, проектный менеджмент не существует сам по себе, это инновационная составляющая, авангард системы как носителя основных, первичных ресурсов. Куда-то все равно надо «вписаться». Но если бы мы не пошли по линии проектного менеджмента, то у нас не было бы и того, что мы сделали.

**Ю.М.:** Если снова вернуться к оценке состояния отечественной социологии, то могли бы Вы назвать инновационные островки и проектные группы, которые могут совершить этот прорыв или хотя бы переход на новую фазу, близкую к порождению новых парадигм?

**Н.А.:** Ну, например, журнал «Личность. Культура. Общество» – один из самых авторитетных научных журналов – очень яркий пример успешного проектного менеджмента. Кстати, это доказательство и действенности проектного менеджмента.

**Ю.М.:** Спасибо за высокую оценку работы редакции журнала. Это и оценка Вашей работы. Мы с Вами работаем в одной организационно-управленческой парадигме. Поэтому понимаем друг друга с полуслова».

**«Я, конечно, все снесу..., но желательно в Крыму...».**

**Немного о досуге и предпочтительном времяпровождении Н.А. Степанова**

Трудно поверить, что при такой загруженности Н.А. Степанов оказывается настоящим ценителем досуга. И делает он это со знанием и вкусом хорошего эксперта. Прислушаемся к его словам.

**Ю.М.:** «А вот теперь хочу спросить Вас совсем о сугубо личном. Когда у Николая Александровича работа заканчивается, и он находит возможность побыть наедине с собой, с близкими ему людьми, то чем больше всего ему хочется заняться, разумеется, кроме науки? Как Вы отдыхаете?»

**Н.А.:** Тут выясняется, что я люблю заниматься всем. Например, я позиционируюсь как «кошатник». Но волею судеб дома оказалась собака. Теперь я еще и «собачник». Кроме того, очень люблю путешествовать, в т.ч. на автомобиле, на поезде, люблю приезжать в новые города и в те, в которых давно не бывал. Это наше семейное увлечение. Видимо, проектная культура охватывает не только сферу профессии, наверное, это мировоззрение: постоянное общение с новым. Поэтому, самое большое удовольствие – когда собирается вместе вся семья, люди разных поколений и взглядов (фактически команда). Слушать, понимать близких тебе людей, обсуждать их и свои проблемы – вот истинное удовольствие.

**Ю.М.:** Но насколько я знаю, это пока Вам не удавалось в полной мере, если иметь в виду то, что настоящие путешественники выезжают куда-нибудь по несколько раз в год, а то и каждый месяц.

**Н.А.:** Вот теперь, надеюсь, удастся.

**Ю.М.:** Если, конечно, на Вас не свалится очередной проект, который поглотит все силы.

**Н.А.:** Вспоминаю, как лет пятнадцать назад я ездил везде. Был членом трех-четырех УМО (Учебно-методических объединений по специальности) одновременно. Но это был короткий промежуток. Я люблю комфортные путешествия, а байдарки и палатки остались в воспоминаниях. Вспоминаются слова Есенина: «... улыбнулись

сонные березки, растрепали шелковые косы, шелестят зеленые сережки, и горят серебряные росы». Это я утром в 14 лет вышел из палатки, зашел по грудь в Ласковское озеро в Мещере под Рязанью и напился озерной воды, она была очень чистой. Или крылатые слова из знаменитой сказки Л. Филатова: «Я, конечно, все снесу, ссылку, каторгу, тюрьму, но желателно в июле и желателно в Крыму». Вот и я люблю комфорт даже в трудных ситуациях. Не могу себе отказать в спокойном и размеренном течении своей повседневной жизни.

**Ю.М.:** *Это интересное признание, тем более, что неприятностей в нашей жизни хватает. А людей, кто смог их пережить в комфорте, не так уж и много.*

**Н.А.:** Поэтому когда мы ездим женой на поезде, то только в СВ, и получаем максимум удовольствия.

**Ю.М.:** *Но если цель Ваших путешествий – достижение желаемого покоя, то Вас легко понять при этой беспокойной жизни. Не только мы, но и многие жители наших русских селений воспринимают отдых как возможность расслабиться, переключиться, обрести желаемый комфорт, так недоступный в обычной житейской суете*

**Н.А.:** Вот мы сейчас едим с Вами через освещенный центр вечерней Коломны. Сколько прелести и очарования в этом соединении архитектурных стилей, знаменующих собой разные исторические эпохи и культурные памятники. Это часть ответа на Ваши вопросы. Главное – получить разностороннее удовольствие.

**Ю.М.:** *Да, вариантов для получения удовольствий от жизни много. Можно, например, удлинить маршрут, чтобы что-то еще посмотреть.*

**Н.А.:** Пожалуй. Все, что касается моего кредо в сфере досуга, то оно заключается в следующем: комфорт во всем и, прежде всего, в ощущениях. В ощущениях своей причастности к миру, к его необыкновенной красоте и гармонии.

**Ю.М.:** *Вы любите комфорт в отдыхе. А в чем еще проявляется Ваш интерес к жизни?*

**Н.А.:** Я активный баскетболист, в прошлом капитан и играющий тренер команды философского факультета МГУ, сейчас играю в Рязани на турнире ветеранов за команду «Академик». Кстати, еще один проект был создан в 1976 году. Мы первые в стране в 36 средней Рязанской школе учредили баскетбольный турнир памяти великого советского баскетболиста, героя Олимпиады–72, Александра Белова, безвременно ушедшего от нас. Проект продолжается более 30 лет и пользуется колоссальной популярностью среди выпускников школы. Это мой самый «долгоиграющий» проект.

**Ю.М.:** *Сегодня на семинаре по социальной синергетике прозвучало выражение «притягиватель». Говорили также в шутку о том, что женщины притягивают мужчин, подобно магниту, привнося в их жизнь некоторое разнообразие. Что же больше нужно современному мужчине – успешная карьера, разнообразный досуг, увлекательное хобби или благосклонность и интерес женщин? Или все вместе?*

**Н.А.:** Без женщин никак нельзя. Генерал Иволгин сказал: «Женщины нужны. Даже если сейчас они не нужны, то уверяю Вас, потом они понадобятся». Они приносят в жизнь мужчин целесообразность.

**Ю.М.:** *Что требуется, на Ваш взгляд, для того, чтобы не терять интереса к жизни, в т.ч. и к женщинам?*

**Н.А.:** Нужно постоянно поддерживать в себе необходимое качество и положительные эмоции от жизни.

**Ю.М.:** *Спасибо за интересный разговор.*