

Тихомиров С. А.
Москва

**К ВОПРОСУ О «ДВОЙНОМ ПОСЛАНИИ» В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ,
УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЁТЕ И КОММУНИКАЦИЯХ КОМПАНИИ
В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Ключевые слова: двойное послание, double bind, корпоративное управление, управленческий учет, коммуникация, компания, процесс, принятие, решение.

Аннотация. В статье раскрываются некоторые особенности феномена «двойного послания (double bind) в корпоративном управлении, управленческом учете и коммуникациях с точки зрения процессов трансляции (получения и передачи) стратегической, тактической и оперативной управленческой информации, включающую адресата и адресанта (объект и субъект) этой информации, деструктурирующих управленческую деятельность и наделяющих реальность управления новыми неадекватными окружению субъекта управления смыслами и значениями.

Tihomirov S. A.
Moscow

**TO A QUESTION ABOUT THE «DOUBLE BIND» IN CORPORATE GOVERNANCE,
MANAGEMENT ACCOUNTING AND COMMUNICATIONS COMPANY
IN THE PROCESS OF DECISION-MAKING**

Keywords: double bind, corporate governance, management accounting, communication, company, process, decision.

Abstract. The article describes some of the features of the phenomenon of "double bind (double bind) in corporate governance, management accounting, and communications with the point of view of the translation process (receive and transmit), strategic, tactical and operational management information, including the destination and addressee (object and subject) of this information, destruktiruyuschih management activities and empowers the reality of managing the new environment of inadequate management subject meaning and significance.

Двойное послание, двойная связь (англ. *double bind* [1]) – концепция, разработанная Грегори Бейтсоном и его сотрудниками, описывающая коммуникативную и управленческую ситуацию [7], в которой адресат получает от адресанта взаимно противоречащие указания (послания), принадлежащие к разным уровням коммуникации

и основанные на т. н. «парадигмально сложном (многоуровневом) противоречии».

При этом, с точки зрения управления, построенного по модели *double bind* (включающего в себя элементы двойного послания), происходит неадекватное бизнес-контексту или управленческой ситуации воздействие субъекта управления (СУ) на

объект управления (ОУ), направленное на достижение изначально фантомной абстрактной (неконкретной), но вынужденно-корректируемой цели в уже сложившихся рамках «искривленных» обстоятельств, которые при этом неизбежно не совершенствуются (не меняются), так как СУ противоречивее и деффеktivно познает реальность, с которой сосуществует. При этом нарушается стремление субъекта поступить **правильно** в рамках неких правил.

Адресат, получающий двойное послание, воспринимает противоречивые указания или эмоциональные послания на различных коммуникативных уровнях: например, на словах выражается готовность к действию «А», а параллельное невербальное поведение или контекст выражает неготовность осуществить действие «А».

Например, руководители предлагают сотруднику говорить свободно, но одновременно критикуют такой стиль коммуницирования или заставляют замолчать всякий раз, когда он так делает. Или компания может всячески постулировать принцип коллегиальности, а на деле придерживаться принципа единоличности в принятии решений, наказывая того или иного сотрудника за стремление к коллегиальным действиям. При этом, как указывает Г. Бейтсон, «индивид не имеет возможности высказываться по поводу получаемых им сообщений, чтобы уточнить, на какое из них реагировать, то есть он не может делать метакоммуникативные утверждения» [1]. Адресат также не способен прекратить начатое действие, выйти из ситуации. Источник директив является значимым для субъекта, а неспособность выполнить эти противоречивые директивы наказывается (например, прекращением выплат премий и т. д.) [1].

Полагаю, следует учитывать, что «двойной» характер такого способа коммуницирования и (одновременно) мани-

пулирования в рамках воздействующих управленческих практик является весьма условным.

Уровней коммуникации может быть значительно больше двух. Противоречие установок может не ограничиваться схемой «А»-«контр-А». Парадигма сообщения, построенного по модели *double bind* или включающая эту модель в свою «сетку связей», как правило, на практике является более сложной, многоуровневой, синкретичной. Парадигма коммуникации «А»-«контр-А» в этом случае может дополняться как одновидовыми элементами типа «А1», «Аn» и т. п., так и внутривидовыми (межвидовыми) компонентами типа «В»-«контр-В», «В1», «Вn...d...n».

В первом случае связи между элементами коммуникации будут горизонтальными, во втором – вертикальными или вертикально-горизонтальными (смешанными). Следовательно, связи в такой коммуникативной парадигме на разных ее участках и в целом будут (одного из типов): вертикальными; горизонтальными; неопределенными (неопределяемыми и невычленимыми); комбинированно-смешанными или синкретичными.

Следует отметить, что концепция двойного послания играла ключевую роль в теории шизофрении, разработанной Грегори Бейтсоном и его сотрудниками (Д. Джексон, Дж. Хейли, Дж. Уикленд) в ходе проекта Пало-Альто. Согласно этой концепции, к примеру, «внешне-средовой» причиной развития шизофрении может быть воспитание ребенка в семье, где ситуация двойного послания является нормой общения.

Однако, на наш взгляд, далеко не все дети, выросшие в подобной среде, в среде с таким типом коммуникации, становятся шизофрениками. Более того, практика показывает, что у значительной их части на протяжении дальнейшей жизни не

проявляется даже сколь-нибудь заметных предпосылок для развития шизофрении.

Их поведение может быть совершенно антишизофренично, устойчиво и даже сверхрезистентно к явлениям коммуникации типа двойного послания. Можно ли говорить здесь о некой «прививке» от шизофрении – вопрос неясный. Но однозначно то, что не существует «типической» причинно-следственной связи между воспитанием в среде с систематической коммуникацией в духе «двойного послания» и последующим заболеванием, заражением «вирусом» коммуницирования такого типа.

Вместе с тем, применительно к управлению и управленческому учету, двойное послание (*double bind*) в корпоративном управлении и в коммуникациях в системе управленческого учета компании способно наносить огромный вред системе управления и, как следствие, отражаться на эффективности управления и финансово-экономических показателях предприятия. Действия субъекта могут быть так спланированы, что поставленная цель не будет достигнута и тогда, когда самого субъекта не будет существовать (ситуация «Идея живет»). Например, можно написать программный код, который мог бы в далеком будущем сработать [3], но с учетом внесения в систему управления кодом элементов модели *double bind* - этого никогда не произойдет¹.

Наличие элементов двойного послания в корпоративной системе принятия решений способно не только создавать систематические сбои в ней, но и довести компанию до убыточности и в результате - до банкротства. Фактор *double bind* есть

определенно показатель неэффективного менеджмента.

Следует отметить, что двойное послание (*double bind*) в корпоративном управлении не является проблемой только коммуникативной, это именно (и преимущественно) управленческая проблема. И от руководства компании зависит то, насколько минимизированы будут элементы *double bind* в управлении и в управленческом учете. В российской практике в настоящее время не существует эффективного аудита в данном секторе управления и управленческого учета, тогда как проблема – более чем серьезна. Наличие элементов двойного послания в системе принятия решений может быть характерно как для всех этапов (элементов, звеньев) в алгоритме управления, так и для части этапов. Обычно выделяются: 1. Постановка цели; 2. Идентификация того, чем управлять: сбор и обработка информации о ресурсах и процессах; 3. Анализ, систематизация, синтез; 4. Выбор цели; 5. Оптимизация этапов (скорости) достижения цели. Определение задач, способов и последовательности их выполнения; 6. Управляющее (изменяющее) воздействие - организация процессов выполнения задач и обеспечение их ресурсами; 7. Контроль выполнения задач (обратная связь) и поддержание оптимальной скорости достижения цели.

При этом каждый субъект управления, являясь частью реальности, частью некоего всеобщего (макромира), также является и уникальной реальностью (микромиром) по отношению ко всему остальному (см. ниже о «карте» и «территории»).

В процессе управления, пораженном элементами двойного послания, так же как и в случае отсутствия этих элементов, некоторая часть реальности на некоторое время переходит из одного устойчивого состояния в другое. Все иные процессы реальности, за исключением действий

¹ О реализации подобного сценария «Идея живет» см. у автора романа «2001: Космическая одиссея», где она показана на примере HAL 9000, который не выполнил команды по спасению человека, так как был создан не для защиты человека; также вполне иллюстративна идея, прозвучавшая в к/ф «Терминатор», о том, что решающая битва между машинами и человеком происходит здесь и сейчас, несмотря на то что в будущем неизбежны и другие битвы, которые также могут оказаться решающими.

субъекта управления, - автоматизированы (то есть независимы от действий субъекта) [4]. Фактически, субъект, управляя, «подстраивает» реальность «под себя»; однако при наличии элементов двойного послания в системе принятия решений «подстройка» осуществляется неверная. К примеру, при существовании более чем одного субъекта управления, а также объективных причин ограниченности ресурса в общей среде, может быть не учтен фактор конкуренции [6]. В ходе управления конкуренция вынуждает субъект управления выработать стратегию (фактически адаптироваться), а затем, как правило, прийти к «устойчивому состоянию управления (выработав «свою» систему управления)» [5], то есть придерживаться алгоритма (принципа) в своих действиях, исходящих из аксиом и догматов (которые были так или иначе заложены в субъект управления, ибо субъект управления, как и любой объект, не являясь единым со всем остальным, является также и объектом управления), но в случае с «двойным посланием» этого не происходит. Конкуренция с окружающим миром, не являющимся частью субъекта, в этом случае чаще всего вообще не корректирует и не совершенствует аксиомы и догматы стратегии управления с элементами двойного послания.

Уделим несколько слов истории вопроса, так как без этого исследование в указанной сфере будет неполным. Теория двойного послания была сформулирована Г. Бейтсоном и его коллегами в статье «К теории шизофрении» (1956), позднее Бейтсон возвращался к ней в лекции «Минимальные требования для теории шизофрении» (1959, опубл. 1960), статьях «Групповая динамика шизофрении» (1960), «Двойное послание» (1969) (Все четыре работы опубликованы в книге Г. Бейтсона «Шаги в направлении экологии разума»). и др.

Существует распространенное ошибочное представление, что *double bind* в менеджменте – это банальное механическое сочетание двух одновременно невыполнимых требований, некая антиномия, например: «Компания придерживается агрессивного стиля на рынках – Компания придерживается стиля мягкой силы на рынках \ Отдел связей с общественностью подчинен департаменту маркетинга - Отдел связей с общественностью находится в смежно-партнерских отношениях с департаментом маркетинга». В действительности же логическим ядром *double bind* следует считать сложное парадоксальное предписание, аналогичное парадоксу Эпименида, то есть основанное на противоречии между требованиями, принадлежащими к различным уровням коммуникации. Пример такого предписания: «как директор я приказываю тебе строго, скрупулезно, беспрекословно и в точности выполнять все мои приказы, проявляя самостоятельность в принятии всех решений, неся за них полную ответственность перед компанией».

Двойное послание в контексте проблем повседневного менеджмента и системы коммуникаций в управленческом учете может касаться также разницы между вербальными и невербальными сообщениями: например, несоответствие между мимикой руководителя на совещании (выражающей, например, неодобрение или сложные эмоции) и его одобрительными словами, ведущее к возникновению нескольких путей для интерпретации подчиненным сигналов руководителя и, как следствие, – сбоем в управлении и психическому дискомфорту от несоответствия «высказанного» и «невывыказанного, но показанного» посланий.

Составляющие ситуации двойного послания по Г. Бейтсону таковы [1]:

1. *Двое или более участников*, один из которых выступает «жертвой».

2. *Повторяющийся опыт.* Этот критерий относится не к двойному посланию в системе управления как таковой, а как к объяснению этиологии психической патологии, когда двойное послание является не единичным травматическим переживанием, а повторяющейся в жизненном опыте «жертвы» ситуацией.

3. *Первичное негативное предписание* в форме: а) «Не делай того-то и того-то, иначе я уволю тебя» или б) «Если ты не сделаешь того-то и того-то, я уволю тебя».

4. *Вторичное предписание*, которое дается на более абстрактном уровне и вступает в конфликт с первичным. Как и первичное предписание, оно подкрепляется угрозой негативных санкций. Вторичное предписание часто передается адресату невербальными средствами. Это могут быть поза, мимика, взгляд, жест, тон голоса, отступление-иллюстрация (в виде анекдота, например – т. е. метапослание), значимое действие, нечто подразумеваемое в словесном комментарии. Оно может противоречить любому элементу первичного предписания. Если попытаться выразить вторичное предписание словами, оно может сообщать нечто вроде: «Не считай, что это я, увольняя тебя, - наказываю», «Не подчиняйся моим запретам, действуй самостоятельно», «Не думай о том, чего ты не должен делать», «Не сомневайся в моем расположении как руководителя. Мой запрет является (или не является) его (расположения) выражением к тебе» и т. п. Возможны также случаи, когда двойное послание в системе управления создается не одним адресантом, а двумя и более, например один из руководителей может отрицать на более абстрактном уровне предписания второго, второй – третьего и т. д.».

5. *Третичное негативное предписание*, лишаящее жертву возможности покинуть управленческую ситуацию.

По Бейтсону, длительный опыт су-

ществования в условиях ситуаций двойного послания способен разрушить метакоммуникативную систему личности (то есть систему сообщений по поводу коммуникации): нарушается способность «обмениваться с людьми сигналами, которые сопровождают сообщения и указывают, что имеется в виду» [1], правильно различать буквальное и метафорическое. Сотрудник компании начинает либо во всяком высказывании подозревать скрытый смысл, либо, наоборот, воспринимать всё сказанное буквально, игнорируя невербальные метакоммуникативные сигналы (мимику, тон, взгляд, жесты и т. п.) [11]. И здесь мы сталкиваемся с феноменом «искаженной реальности» и феноменом «карта не есть территория»; выражение впервые было опубликовано в докладе Альфреда Коржибски, прочитанном им на встрече Американского математического общества (American Mathematical Society) в Новом Орлеане, Луизиана, в 1931 году [13]: а) Карта может обладать структурой, схожей или несхожей со структурой территории; б) Карта не есть территория.

Выражение выступает в роли предпосылки в менеджменте, теории принятия решений, общей семантике и т. н. нейролингвистическом программировании [12].

«Карта не есть территория» - основополагающий принцип т. н. нейролингвистического программирования, использующийся для обозначения того, что на самом деле ни один человек в общем не обладает доступом к абсолютному знанию реальности, ему доступна лишь совокупность убеждений о реальности, приобретенных им за время жизни (ср.: «вещь в себе» и «вещь для нас» у И. Канта). Важно осознавать, что убеждения акторов принятия решений относительно реальности и их знание явлений («карта») при принятии того или иного решения в конкретной ситуации не являются самой реальностью

или всеми явлениями, о которых они могли бы знать («территория») или в отношении которых ими принимается решение [2]. Основатели т. н. НПП заимствовали данное наблюдение из общей семантики Альфреда Коржибски.

Бельгийский сюрреалист Рене Магритт проиллюстрировал концепцию «восприятие всегда стоит между реальностью и нами» при принятии решений в серии картин, включая известную работу под названием «Вероломство образов» на которой нарисована курительная трубка и надпись «*Ceci n'est pas une pipe*» («Это не трубка») [9].

Грегори Бейтсон в эссе «Форма, вещество и различие» (1970), опубликованном в сборнике «Шаги в направлении экологии разума», отмечает, что принципиально невозможно знать, что такое территория, поскольку всякое понимание основано на некотором представлении. Мы говорим, что при принятии решения «А» - «карта «А» отлична от территории». Но что такое территория? Определяя операционально, актор, принимающий решение, на основе данных управленческого учета и системы критериев сформулировал репрезентации, которые затем поместил в основу стратегии. То, что будет отражено в стратегии - это репрезентация того, что было в региональной репрезентации автора, создавшего карту. И если «продвинуться дальше, все, что обнаружишь, так это бесконечный регресс, бесконечная серия карт. До территории никогда не доходит. <...> Процесс репрезентации всегда отфильтровывает ее, так что ментальный мир есть лишь карта карт без конца» [10].

Такого рода метакоммуникация в менеджменте - это особый вид общения акторов в процессе принятия решений, предметом которого является сам процесс общения. Другими словами, такого рода метакоммуникация - это коммуникация по поводу коммуникации. Метакоммуни-

кация в управлении также понимается как скрытая коммуникация с целью контроля. Отношение к общению и общающихся друг к другу, скрытый смысл их общения. (Школа Пало-Альто: П. Вацлавик, Дж. Бивин, Д. Джексон; Транзактный анализ Э. Берна). Антипсихиатрия Р. У. Лаинг рассматривает метакоммуникацию системы как попытку достижения онтологической защищенности самой системы.

«Внешний» менеджмент в условиях ситуаций двойного послания также оказывается неэффективным, так как создает нередко т. н. нерациональное неравновесие «стохастической» игры на рынке, заведомо продуцируя абсурдные ходы игроков (и, в первую очередь, тех игроков, у которых в систему менеджмента включена модель *double bind*). Такие неравновесные нерациональные состояния на практике в принципе довольно легко найти. Неравновесные нерациональные конфигурации могут быть выявлены с помощью специального алгоритма из области исследования операций для любой конечной игры на основе теории игр.

Игрок, принимающий решение в условиях ситуаций двойного послания, поступает следующим образом: вначале делается выбор «худшего» хода на последнем этапе игры, затем выбирается «худший» (или даже «лучший») ход на предшествующем этапе с учетом выбора на последнем этапе и так далее, до тех пор пока не будет достигнут начальный узел дерева игры, основанный, опять же, на «худшем» ходе, так как принятое решение основывалось на «худшей карте», кардинально искажающую существующую «территорию». Какую пользу могут извлечь компании из анализа на базе моделей *double bind* в теории принятия решений? Например, приведем здесь случай столкновения интересов компаний «А» и «В». В связи с объявлением о подготовительных планах последней к вступле-

нию на рынок состоялось «кризисное» совещание руководства компании «А», на котором были «проанализированы» мероприятия, направленные на то, чтобы заставить нового конкурента отказаться от намерения проникнуть на новый рынок.

Компании «В» стало известно об этих мероприятиях, и она экстренно увеличивает, наращивает кредитные ресурсы. Анализ на базе теории игр и данные управленческого учета в компании «А» показали, что угрозы компании «В» из-за очень высоких затрат, связанных с выходом на новый рынок, якобы безосновательны. Однако в связи с доминированием модели *double bind* в корпоративном менеджменте компании «А», управленческое звено не учло ряд технологических преимуществ, заложенных компанией «В» в свой новый продукт и оптимизацию затрат, проведенную на этой основе. В результате «карта» оказалась не только противоположной и искривленной по отношению к «территории», но и противоречащей истинной «карте» компании «В».

Это свидетельствует, что компаниям полезно в эксплицитном виде обдумывать возможные реакции партнеров с учетом фактора присутствия модели *double bind* в игре на рынке. Изолированные хозяйственные расчеты, даже опирающиеся на теорию принятия решений, при наличии модели *double bind* в системе управления всегда носят, как в изложенной ситуации, искривленный характер. В свою очередь, компания-новичок на рынке (либо компания-аутсайдер) при наличии модели *double bind* могла бы в момент процедур управленческого анализа и принятия решения по его итогам выбрать ход «невступление», если бы предварительный «анализ», скорректированный *double bind*, убедил ее в том, что проникновение на рынок вызовет агрессивную реакцию монополиста-конкурента в виде ответного хода – ряда технологических

преимуществ также нового продукта конкурента, заложенных компанией «А» в свой новый продукт и «зеркальной» оптимизации затрат. В этом случае в соответствии с критерием ожидаемой стоимости компания «В» «разумно» могла бы выбрать ход «невступление» при вероятности агрессивного ответа 0,5 и проиграть компании «А».

О достоверности сигнала компании-монополисту должны свидетельствовать обязательства предприятия-новичка, но при наличии элементов двойного послания в системе менеджмента компании-монополиста обязательства могут быть неверно истолкованы и принятое решение будет противоположным и реальной «карте» конкурента и действительным условиям рынка-«территории». В данном случае, например, решение предприятия «В» о закупке новых лабораторий или найме на работу дополнительного научно-исследовательского персонала могло вывести менеджмент компании «А» на верное решение.

В условиях ситуаций двойного послания невозможна постановка и решение ни одной из двух задач теории управления [8]: а) мы можем управлять объектом в процессе его функционирования сами непосредственно (задача управления), так как у нас поражены как собственно коммуникативные, так и управленческие элементы системы принятия решений; б) мы не можем не только управлять субъектом в процессе его функционирования, но и не хотим, чтобы субъект (подобно объекту) без нашего непосредственного вмешательства в процесс самоуправлялся в приемлемом для нас режиме (задача самоуправления).

Эффективное управление или самоуправление предполагает наличие обратной связи, которая в первую очередь нарушается в условиях ситуаций двойного послания, однако прием адекватной информации о протекании процесса, на основании которой корректируется управ-

ляющее воздействие для лучшего результата цели (повышение эффективности логистической системы, уменьшение затрат, повышение качества, увеличение объемов производства и т. д.) невозможен. Происходит деградация не только коммуникативных аспектов контрольного процесса, но и устранение самой контрольной функции.

В то же время длительный опыт существования системы управления компании в условиях ситуаций двойного послания способен полностью разрушить не только коммуникативную и метакоммуникативную

подсистемы управления и управленческого учета, но и саму систему внутрикорпоративного менеджмента: нарушается способность менеджмента принимать взвешенные адекватные решения, способность видеть реальные риски в различных ситуациях, система восприятия угроз и возможностей для бизнеса; управленческий учет превращается в лучшем случае в формальный атрибут, в худшем – активно работает на дезориентацию компании во внешней среде и на сбой установленных алгоритмов учетных процессов внутри компании.

Библиографический список

1. Бейтсон, Г. К теории шизофрении // Г. Бейтсон. Экология разума. – М., 2000. – С. 232-234.
2. Бэндлер, Р., Гриндер, Д. Структура магии // Р. Бэндлер, Д. Гриндер. Структура магии: в 2-х тт. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2004. – 673 с.
3. Винер, Н. Кибернетика и общество // Н. Винер. Кибернетика и общество. – М., 1958. – 200 с.
4. Винер, Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. - 2-е издание Наука; 1983. – С. 308-314.
5. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
6. Одум, Ю. Экология. – М. : Мир, 1986. Т.1. – 328 с.; Т.2. – 376 с.
7. Руткевич, А. М. От Фрейда к Хайдеггеру. – М., 1985. – С. 132.
8. Тихомиров, С. А. Гипербола и феномен преувеличения: Лингвистика и политическая коммуникация (градуальный аспект). – Саарбрюккен : LAP, 2012. – 346 с.
9. Бэрри, Э. М. (биография). Визуальная деятельность: восприятие, изображения и манипуляции в визуальной коммуникации. – Олбани, Нью-Йорк : Издательство государственного университета Нью-Йорка. – С. 15-16.
10. Бейтсон, Г. Форма, вещество и различие // Шаги к экологии разума: сборник эссе по антропологии, психиатрии, эволюции и эпистемологии. - Издательство Чикагского университета, 1972. – С. 35.
11. Гибни, П. Теория «двойного послания». // Психотерапия в Австралии. Том 12. № 3. Май 2006 г. – С. 114.
12. Купманс, М. Шизофрения и семья II: Парадокс и абсурд в человеческом общении пересмотрены // Динамическая психология: международный, междисциплинарный журнал сложных психических процессов. 1998. – С. 57.
13. Коржибски, А. Неаристотелевская система и ее необходимость для однозначности в области математики и физики. // Наука и разум (здравомыслие), 1933. – С. 747-761.

Статью рекомендует канд. пед. наук, доц. И. А. Абрамова