

---

**А.Е. ГОРБУШИН    Ю.А. САУРОВ**

**ВОПРОСЫ МЕТОДОЛОГИИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Москва  
2003**

---

ББК 74.265.1

Г 67

Книга подготовлена под общей редакцией профессора Ю. А. Саурова

Г 67     **Горбушин А.Е., Сауров Ю. А. Вопросы методологии управленческой деятельности. – Киров, 2003. – 272 с.**

В книге рассматриваются вопросы методологии управленческой деятельности. Она предназначена для научных работников, аспирантов, студентов и практикующих менеджеров.

© А. Е. Горбушин, 2003

© Ю. А. Сауров, 2003

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

*Мы верим в живую знаковую и чистоту слов...*

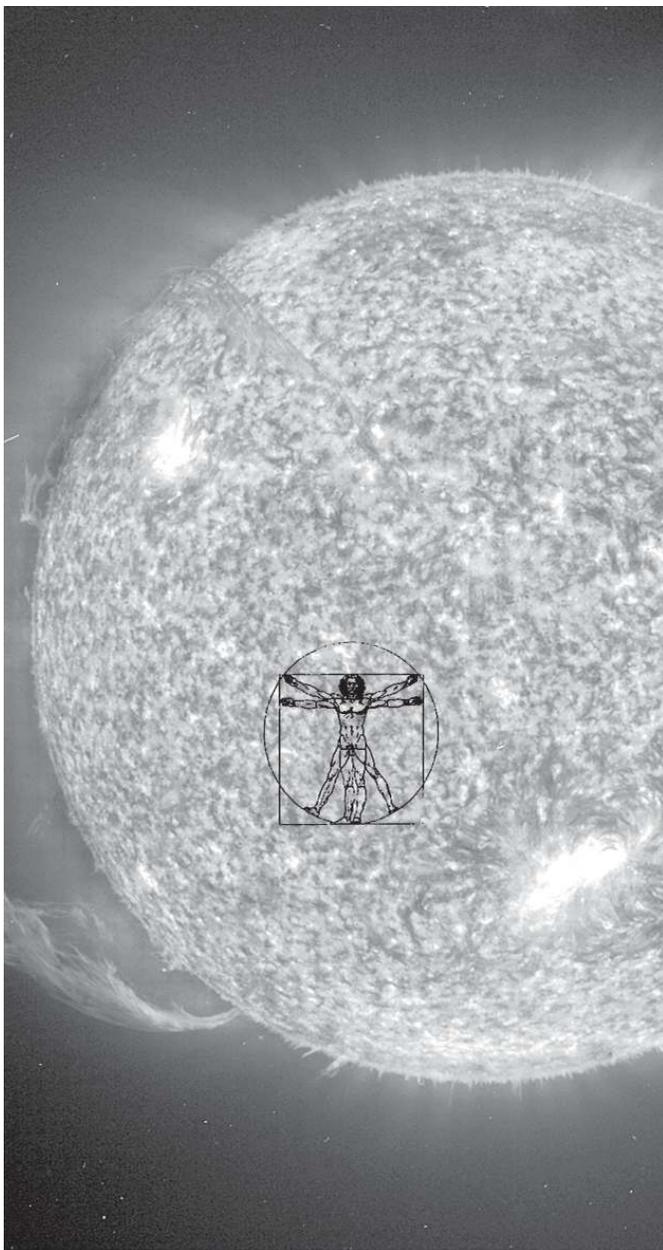
*Авторы*

Для того, чтобы сознательно жить, необходимо знать во всей многозначности этого фундаментального понятия сущностные характеристики деятельности людей. А они зафиксированы в методологии человеческой деятельности, к которой по природе относится и управленческая деятельность.

Во второй половине XX века в полной мере определилось, что управленческая деятельность – это высокоэффективная, продуктивная, предметная, трудовая деятельность. Через неё знания работают рентабельно, быстро приносят высокую потребительскую стоимость, прибавочную стоимость, прибыль. Именно в этом истоки интереса к управленческой деятельности. Существенным является и то, что знания о самой деятельности вырабатываются в различных науках – от философии, социологии, психологии до языкознания, семиотики, культурологии. Связать эти знания, построить их целостные системы и дать инструменты эффективного использования может только методология как теория знания, мышления, деятельности.

В первом приближении методология – это наука о принципах построения, формах и способах познания, в том числе и научного познания. Через методологические знания задаются нормы (знания) современного мышления и деятельности. Немаловажной составляющей является сама деятельность (исследовательская, проектная, организационная и др.) по управлению конкретной организацией, процессом на основе рефлексии настоящего и прошлого опыта. Методология такой области, как управленческая деятельность, опирается не только на теорию, но и практику научного познания и преобразования мира. В этом смысле для нас важно было учесть некоторые черты складывающейся неклассической гносеологии (отказ от субъектоцентризма и наукоцентризма, учет изменчивости познавательных норм и др.). В целом методология дает знания и процедуры решения новых задач, что является ключевой задачей управления.

По сути, методология – это деятельность над «деятельностями», причем последняя представлена как раз знаниями, мышлением (духовной деятельностью), практической деятельностью. Мы стремились дать общее видение управленческой деятельности, поневоле краткое и отчасти фрагментарное. Наверное, не все хорошо получилось. Но пусть так, ведь дорога осилит идущий.

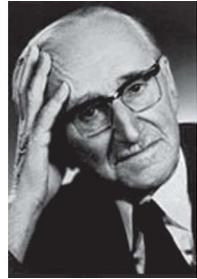


Два принципиальных  
источника богатств –  
это Солнце и мысль...

## ВВЕДЕНИЕ. ЗНАНИЕ ОБ УПРАВЛЕНИИ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ РЕСУРС

*Экономическая проблема общества  
заключается в том, как использовать знания,  
принадлежащие человечеству,  
а не кому-то из людей персонально.*

*Ф.А. фон Хайек*



Фридрих фон Хайек

Утверждают, что в условиях Земли есть всего лишь два принципиальных источника богатств – это энергия Солнца и знания. И тот и другой источники, во-первых, по масштабам существования цивилизации можно считать непрерывными и бесконечными, отсюда, во-вторых, они, как ресурсы, при потреблении не уменьшаются. Конечно, это не значит, что проблем их использования нет.

**Первый источник** – энергия Солнца – является материальным источником. Сейчас мы не только ежедневно и как бы автоматически потребляем энергию Солнца, но черпаем и черпаем накопленные в недрах за многие миллионы лет нефть, уголь, газ. Да и вся Земля в целом, как материал, как осколок Солнца, – своеобразный энергетический ресурс. Мы пускаем в оборот накопленные солнечные ресурсы. Понятно почему: Солнце дает Земле довольно много энергии, но интенсивность солнечного излучения так невелика, что только усилиями микроорганизмов и всего растительного мира удается связать часть этой энергии. Мы используем солнечную энергию, порою накопленную миллионы лет тому назад, и таким образом соединяем прошлое и будущее. Энергия Солнца является фундаментом всей природной ренты, а через механизмы перераспределения лежит в основе рентабельности многих производств. И с этой точки зрения мы – дети Солнца.

**Второй источник** – знания – принципиально иной, обусловленный самой природой человека. По природе – это идеальный источник, знаний нет в природе как таковой, как реальности. Носителями знаний – идей, принципов, понятий, законов, моделей, теорий, картин



Скупой рыцарь копил, копил, да так и помер на своих сундучках, не сумев научиться управлять вещами.

мира – является всё кооперированное человечество. Другого нет. Форма их существования, реализации – человеческая деятельность, труд. Знания, как суть и результат деятельности, позволяют строить миры, в которых и живет человек. Причем, раз возникнув, они затем приобрели некую самоценность, определенную самостоятельность существования. Знания порождают знания, знания делятся и передаются...

Как же знания приводят к богатству? – ключевой вопрос. Очевидно, что сами по себе непосредственно, прямо знания не производят богатства. Ясно и то, что в настоящее время знания функционируют, действуют, производят, живут только в системах людей, пока любые технические системы не имеют самостоятельного

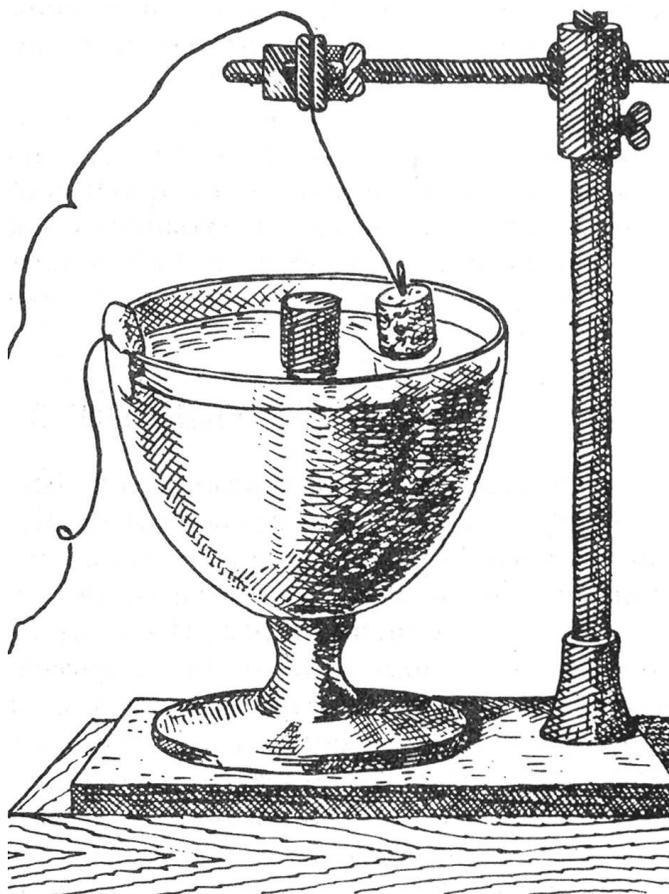
значения. Значит, продуктивность знания проявляется, реализуется через людей, не говоря уже о самом производстве знаний. Весьма характерным показателем значимости знаний является возникновение производства знания о знаниях. Знания начинают жить какой-то более самостоятельной жизнью.

Знания, прежде всего, определяют различные технологии практически всех производств, что, в частности, способствует эффективному использованию энергии Солнца. Так, утверждают, что открытие и использование закона электромагнитной индукции окупает все затраты на науку за все времена. Действительно, производство электрической энергии преобразило мир, сделало технологии высокорентабельными. Данный пример весьма показателен.

Знания организуют (нормируют) деятельность людей-индивидов, это психологические инструменты человека в познании, построении и преобразовании мира. Просто современного человека нет без соответствующих знаний. Отсюда громадное производство знаний в системах науки и образования, отсюда мощная инфраструктура трансляции знаний – искусство, телевидение, школы, вузы... Не случайно говорят о постиндустриальном обществе. В целом, люди живут в системах знаний, потребляют знания, сами являются носителями знаний и этим значимы. Пространство знаний возникло исторически, создано человеческой цивилизацией, оно действительно существует, и без него сейчас нет человечества. Очевидно, что такое пространство носит искусственный характер. Пока оно интенсивно развивается, и не совсем ясно, что придет ему на замену.

Знания организуют деятельность групп людей, объединяют и разъединяют людей, согласуют деятельность людей и т.п. Эффективность согласованной, кооперированной деятельности оказывается во много раз больше, чем совокупность индивидуальных деятельностей. Само по себе это великое открытие цивилизации. Так приходит в мир **управление** как деятельность над деятельностью, как знание об организации деятельности людей, как средство достижения целей, как важный ресурс производства.

**Современного  
человека нет  
без системы  
знаний**



Утверждают, что открытие закона электромагнитной индукции окупает затраты на науку за все времена.

Первый электромагнитный двигатель Майкла Фарадея – рюмка с ртутью, кусок свечи с магнитным стержнем внутри, кусок проволоки и вольтов столб.

Управление само по себе представлено: а) знаниями об управлении, б) умениями, т.е. соответствующей деятельностью, в) опытом управления как совокупностью рациональных знаний и умений, чувств и ценностей, образцов творчества и др., г) методологией построения управления как метатеоретического знания и опыта деятельности, как мышления об управлении. Итак, действительность управления выражена категорией управления. Эта категория прямо связана с самыми общими и фундаментальными понятиями, определяющими (представляющими) бытие человека и мира, – свобода

и свободное действие, производство, демократия, законность, движение тел, людей, знаний и др.

В настоящее время построено много различных систем знаний об управлении, в них сложным образом перемешаны эмпирические факты и описания опыта, заимствованные положения из социологии, экономики, юриспруденции, психологии, педагогики, культурологии, политологии и др. И, по-видимому, следует признать актуальность усилий в создании ориентиров для отбора или построения нужных систем знаний. Этот процесс, с нашей точки зрения, и организуется методологией как инструментом мышления и деятельности по достижению обозначенной цели. Освоение методологического мышления в конкретной предметной области управления – фундаментальная и с этой точки зрения общекультурная задача формирующегося поколения организаторов производства вещей, услуг и в конечном итоге – мира.



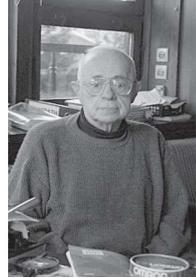
Метатеоретические замыслы Циолковского К. Э. воплотились в реальность через каких-то полвека.

# ГЛАВА 1

## ОБЩИЕ ВОПРОСЫ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*«Метатеоретические» проблемы могут,  
и притом в самом близком будущем, приобрести  
технологический аспект в его практическом значении.*

*С. Лем*



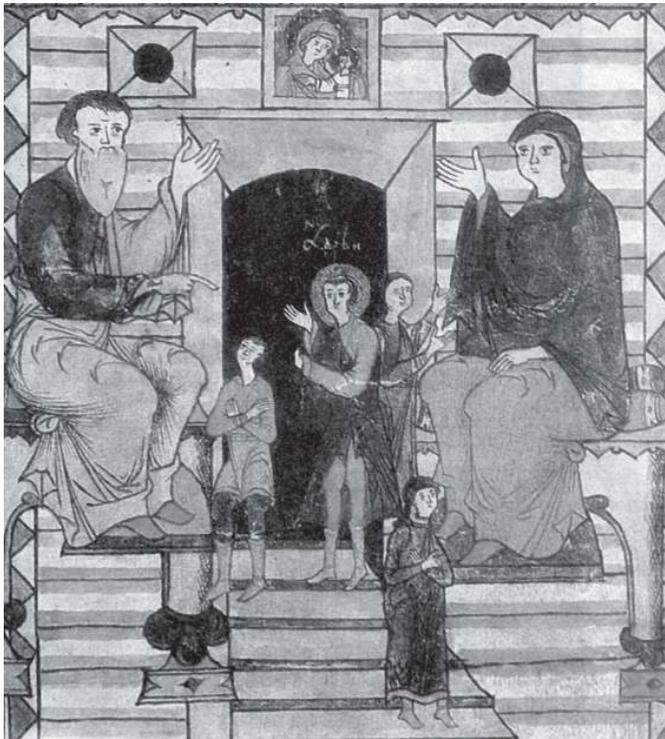
С. Лем

Невозможно построить будущее без активного и ежедневного поиска смыслов и процедур своей деятельности. По сути, это и есть предмет методологии. Сама методологическая работа направлена на знания (деятельность, мышление) рассматриваемой предметной области. Она включает конструирование систем знаний, критику, проектирование деятельности, построение моделей и др. Но главное, она практически «собирает» разноплановые, разноуровневые знания и деятельности для построения новой деятельности. Для такого сложного объекта, как управленческая деятельность, невозможно обойтись без средств, процедур и результатов методологии.

В начале XXI века научные и научно-методические знания становятся прямым объектом и предметом действия многих людей, в этом отношении они уравниваются с объектами природы. Таков наш мир. И на него должен быть отклик.

### 1.1. ПОЗНАНИЕ И МЕТОДОЛОГИЯ

Согласно распространенному определению, наука – это деятельность (сфера деятельности) по получению нового знания и результат этой деятельности, т. е. сами знания и «деятельности». Наука – это практика деятельности особого рода, это практика создания новых миров, формирования образцов практики будущего. К знаниям относят научные факты, понятия, законы, модели объектов и явлений, гипотезы, принципы, теории. Вся совокупность знаний об управленческой



Обучение грамоте в Древней Руси проводилось несколько по другой программе и при помощи других методов, нежели сегодня.

деятельности рассредоточена по разным источникам, естественно, их невозможно собрать и в рамках какой-то структуры изложить. На практике (и это принципиально важно!) в каждом конкретном и принципиальном случае создаются и используются свои особые системы знаний. Существенно и то, что, с одной стороны, знания по управлению становятся всё разнообразнее и обобщеннее, с другой – для конкретных целей и условий все время строятся свои системы знаний. Постоянное производство новых знаний (в том числе и в форме опыта) становится довольно распространенной практикой и нуждается в специальной организации. (Напомним, что методологические знания – это предписания для деятельности.) Принципиально важно, что в XX веке постепенно происходило изменение характера развития и науки и деятельности вообще: от некоего есте-

Таблица 1

<p><b>НАУЧНАЯ ПАРАДИГМА ПОЗНАНИЯ</b></p>	<p><b>МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА ПОЗНАНИЯ</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объектом познания может быть любой выделенный в мире объект</li> <li>• Мир природы, мир объектов (реальность) – первичен, мир знания, мышления и деятельности – вторичен</li> <li>• Разделение объекта и предмета как реального и субъективного</li> <li>• Научные факты воспроизводимы, обезличены, т.е. прямо в них не отражаются ценностные образования</li> <li>• Рациональность (каузальность) познавательных процедур</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объект познания – всегда объект деятельности и мышления</li> <li>• Мир мышления и деятельности – первичен, мир объектов, предметов – вторичен</li> <li>• Разделение объекта и предмета исследования как форм знания</li> <li>• Факты и предметы «строятся», «выделяются» в ходе деятельности, несут её отпечаток</li> <li>• Объединение (синтез) разных познавательных процедур и традиций</li> </ul>

ственного процесса к более сознательно управляемому и целенаправленному. Это требовало и требует изменений в методологии, в частности, знания и их системы рассматриваются как «организованности деятельности и мышления» [176. С.287]. Методология становится более широкой и разноплановой областью знания, «втягивая» в себя и науку. В табл. 1 дано сравнение этих двух парадигм познания.

Понятно, что наука – это не просто знания, это действия, основанные на точном знании. А действия выражаются в методах и методиках исследования. В настоящее время во всех науках все большую актуальность приобретает социально-проектная парадигма, например, все больше говорят о формирующем характере психологических теорий. И не случайно внимание к методологии управленческой деятельности в состоянии стимулировать создание новой реальности практики управления через системы знаний менеджеров, через соответствующие технологии. В целом обычно распространено узкое понимание о науке. А наука – это а) особые организации, б) система норм особого вида деятельности людей,

в) особые приемы и методы профессиональной деятельности, г) совокупность значений, ценностей и ценностных ориентацией на окружающий мир с точки зрения науки, д) способы ориентации в мире, способы жизни и др. [176]. С общей точки зрения наука обеспечивает только некоторую сторону (часть, область) жизнедеятельности человека, хотя сейчас само понятие «наука» становится неопределенно широким. Отсюда трудности в определении методологии науки. Одно дело, методология естественных наук, другое – гуманитарных наук, третье – методология деятельности. Ниже с опорой на ряд доступных нам работ отражены только некоторые вопросы этой проблематики (см. следующие работы [5, 11, 39, 45, 49-50, 51, 66, 69-71, 75-76, 87, 91, 99, 102, 138, 161, 174-178, 186, 187]).

**«... Мы не можем проникнуть в действительность, не внося в нее, основанную на символе, упорядоченность, предворяющую саму возможность нашего понимания, действительности».**

**М. Мамардашвили**

По-видимому, методологию можно считать частью философии; во всяком случае, философия является её прародительницей. В настоящее время методология как область знания, как язык, как некая деятельность всё больше приобретает самостоятельное значение и статус. Широко распространено представление о методологии как о рефлексии научного мышления [187. С.431]. Хотя с приведенной точки зрения методология – часть философии, но и сама философия (её отдельные учения) может играть и играет роль методологии.

С самой общей точки зрения, по-видимому, в первом приближении, можно отразить взаимоотношение различных аспектов познания следующей схемой: гносеология = логика + социология + психология мышления + эпистемология + методология. Но методология включает в себя, перетапливая под свой предмет изучения, какие-то знания социологии, психологии, логики, эпистемологии.

Заметим, что на деле все эти системы знаний и действий перемешаны, зачастую трудно различимы, но тем не менее можно усмотреть некое отличие их друг от друга, у них есть свой предмет. По-видимому, это результат развития знаний и их дифференциации. В частности, методология анализирует развитие процессов научно-исследовательской деятельности общества, т.е. процессов воспроизводства, трансляции, коммуникации мысли-



тельной деятельности при решении задач развития общества (Г. П. Щедровицкий, 1997, с.284-286).

В качестве уточняющего **предположения** можно утверждать, что методология рассматривается а) как система некоторых знаний о процессе познания; б) как процесс (деятельность) построения процедур конструирования (формирования) знаний. В значительной мере раскрытию (обоснованию) этого предположения в конкретной предметной области – теории и практике управления – и посвящена предлагаемая работа. Какие должны быть механизмы (инструменты, «мыслительные машины», организации), чтобы система знаний и стоящая за ней деятельность развивались? Как выбирать (и строить) нужные для данного случая системы знаний? В целом методологию определяют по-разному, хотя и в одном интеллектуальной поле: как учение об организации деятельности (А. М. Новиков, 2002, с.16), как систему принципов и способов построения теоретической и практической деятельности и как учение об этой системе (В. В. Краевский, 2001, с. 10).

Различают **уровни** методологии: философская, междисциплинарная (общенаучная), частнонаучная. Для **философской методологии** характерно рассмотрение следующих вопросов: ценности и их роли в познании, взаимоотношение веры и науки, проблема истины, исторические формы мировоззрения, принципы философского мышления, соотношение между разными формами познания, общие подходы в решении проблемы познаваемости мира и др. **Общенаучная методология** прежде всего вырабатывает общие методы познания действительности: правила логического вывода, историкологический анализ, системный анализ, информационный анализ, структурный подход, генетический метод, функциональный анализ, синергетический подход и др. **Частнонаучная методология** изучает и фор-

мирует особые правила, методы и методики научного познания: правила построения своего предмета, приемы экспериментирования, конкретные способы получения знаний, образцы деятельности и др.

Прежде всего, обратимся к изложению некоторых общих представлений (методологических) на Мир и его познание. Они задают интеллектуальное поле для дальнейших построений. Итак, **исходные представления о Мире**, думается, обусловленные методами его познания (некой парадигмой), приобретают следующие формулировки.

- Мир, природа усложняются, процессы становятся динамичнее; сложные процессы являются нам необратимыми; человеческая деятельность формирует системные представления о мире, причем в первом приближении это замкнутые системы, во втором – открытые системы.

- Социальные системы тоже усложняются, острее становится проблема их обучения и самоорганизации; происходит постоянный разрыв человеческих миров на области, сферы и т.п. (наука, философия, быт и др.). Но человеческий мир, постоянно расширяясь, все же сохраняет динамическую целостность. Правда, остается вопрос: цивилизация – самоуправляемая система или нет?

- Постоянно растет человеческий фактор в Мире: мир целей, ценностей, деятельности человека прямо влияет на всё. Именно поэтому «исходным для понимания эволюции науки, как и любого человеческого предприятия, является понятие социального действия» [123. С.117]. Уже нет жесткой оппозиции субъекта и объекта, факт приобретает смысл одновременно и конструирования и исследования [176. С.511], причем «каждое воспринимаемое сообщение меняет способность системы к восприятию сообщений» [49. С.61]. Управление становится фундаментальным фактором.

- В познании уже легко не реализуется простой лапласовский детерминизм: а) «Понятие истины в двадцатом веке постепенно уступает место понятию модели» [49. С.57]; б) одновременно используются разные модели и др. Всё больше знание приобретает форму описания объекта или явления на разных языках с разными целями, в дальнейшем с их методологическим

**Исходным для понимания управления является понятие социального действия**

синтезом, в результате которого из предметов и строится объект.

Исторически всё более усложняющаяся ситуация в познании, в частности вовлечение многих людей в прямую познавательную деятельность, приводит к возникновению и развитию **методологии**. Это и область, и стиль человеческой деятельности, это и область знаний. Ниже (в значительной мере, следуя работам Г. П. Щедровицкого) выделены **основные черты методологии** как области деятельности.

- Методология в разное время в зависимости от выбора предмета выступала логикой, теорией познания, натурфилософией, психологией и др. Современная методология интегрирует науку как материал, рассматривает науку и научную деятельность как предмет сознательной и целенаправленной деятельности по изменению и развитию мира. Поэтому в её рамках растёт роль проектных механизмов, усиливается влияние социально-психологических аспектов развития науки на её логико-эпистемологические компоненты [176. С.279-282]. В этом как раз проявляется симптом взаимоотношения науки и методологии.

- Методология – это сфера деятельности, в том числе и в смысле практической деятельности, с разнородными знаниями, т.е. в широком смысле с опытом рода. Одна из её главных задач – формирование методологического мышления как некой реальности, как поиска новых форм социальной кооперации [176. С.382 и др.].

- Методология – это инструмент поиска новых путей решений новых задач в результате рефлексии собственной деятельности; методологическое знание (и мышление) более разнообразно и менее определено, чем научное.

- Методология строит и изучает процедуры познания на основе опыта научного и других форм познания; она и существует в виде процедур деятельности, в виде нового мышления, т.е. прежде всего не вербально.

- Методология разных областей знания и деятельности значительно отличается друг от друга прежде всего по процедурам. В. П. Зинченко пишет: «Методология оргуправления есть многопозиционная имитация

мыслительных работ, ориентированных на формирование реализуемых проектов совместной деятельности больших групп людей» [177. С.372].

Отношение к методологии как к **деятельности и мышлению** требует более подробного обозначения этих аспектов. В частности, получается, что предметом является мышление и деятельность, а метод – специфическая деятельность и специфическое мышление. Приведем в тезисах некоторые положения на этот счет.

- Мышление рассматривается как реальность, как субстанция в социокультурном пространстве, отсюда «не человек мыслит, а мышление мыслит через человека» (Г. П. Щедровицкий, М. Мамардашвили) и творчество принадлежит не человеку, а функциональному месту (и в этом смысле не случайно) в социокультурном пространстве (С. Лем).

- Мир мышления – это мир: а) социокультурный; б) исторический (фактом истории является целевое человеческое действие, а отсюда «идея о том, что мышление отражает мир реальный, есть... бредовая идея» [176. С.13]); в) искусственно-естественный; г) разный по типам (философское, религиозное, исследовательское, проективное, практико-методическое, естественнонаучное, конструктивно-техническое, методологическое, мифологическое, оргуправленческое мышление).

- Деятельность рассматривается как уникальный объект, как «субстанция» сама по себе, как некий процесс; деятельность принадлежит всему человечеству, всё время воспроизводится; единица деятельности отсюда – весь универсум человеческой деятельности, носители – все люди; деятельность многокомпонентна по структуре, у каждого элемента может быть свой предмет (наука) и могут быть свои законы.

- Люди строят пространства мышления и деятельности: «люди живут в идеальном пространстве, если им свезло и они сумели его построить» [176. С.18]; построение этих пространств, т.е. по сути искусственно-естественной онтологии, это построение картин мира, при этом выбор из них «верных» – дело истории, практики или веры.

- Развитие, усложнение духовной деятельности людей приводит к необходимости новых средств её опи-

***Люди живут  
в идеальном  
пространстве...***

сания, новых методов, новых онтологических схем. Так появляется понятие о **мыследеятельности** как синтеза мышления и деятельности, не сводимых друг к другу. По форме это «игра», идеальная и материальная одновременно, по построению реальности, что как раз и есть методологическая работа по созданию новых форм (предметов) жизнедеятельности и мышления.

Важно, что у методологии как системы знаний есть история развития. В дальнейшем при анализе мы будем учитывать все три исторически возникших **типа внутринаучной рефлексии** (Э.Г. Юдин). Выделим их: а) **онтологизм** (самосознание взаимоотношения «знание – объект»; каждому объекту приписывается определенное знание; процесс получения знания – это движение к объективной истине; задача: как достигнуть истинного знания); б) **гносеологизм** (самосознание взаимоотношения «субъект – объект»; роль влияния организации познания – формы, факторы и др. – на содержание и организацию знания; признание относительности истины; задача: как увеличить конструктивную силу познания, поиск новых форм познания); в) **методологизм** (самосознание средств познания – методов, процедур, схем и др.; производство средств познания; задача: как средствами познания «строить» реальность, т.е. строить специальную научную онтологию – модель реальности).

По-видимому, **отношение между логикой, теорией познания (гносеологией), эпистемологией и методологией** можно расшифровать следующим образом:

**логика** (как совокупность наук) изучает наиболее общие законы и формы мышления; рассматривает законы выводного знания;

**гносеология** (или теория познания) исследует способности человека познавать действительность (отношение знания к действительности, формы познания, критерии истинности знания и др.);

**эпистемология** (иногда отождествляется с гносеологией) выступает как теория знания (строение и структура знания и систем знаний, развитие знания, организация и взаимоотношение систем знаний в рамках дисциплины и др.); изучает различные типы знаний и их

отношение; эпистемология рассматривает «**статику**» знания;

**методология** прежде всего рассматривается как учение о методах научного познания и преобразования мира, о методах исследования; как метатеория построения и функционирования наиболее общих методов и стилей познания; как система правил и процедур организации рефлексии мышления и познавательной деятельности (см. выше); как инструментарий построения идеально-реальных миров; как практика организации познания, т.е. как **динамика** знания.

**Классическая методология** может быть охарактеризована такими чертами: детерминизм, вера в существование законов природы вне человека, редукционизм, механицизм, экспериментальное изучение природы, непрерывность движения и мышления, активная роль картины мира и др. На протяжении XX века положение классической методологии подтачивались практической деятельностью, в том числе практикой управленческой деятельности. Представления о Мире как мире человеческой деятельности усложнились, требовались более точные (многокомпонентные) и эффективные системы знаний. Значит, нужны были новые «интеллектуальные машины» для построения этих знаний. Роль этих «интеллектуальных машин» всё активнее стала играть методология.

Ученые, характеризуя научное познание конца XX века, выделяют такие черты, как гибкость теоретических положений, активность субъекта познания, неоднозначность в определении связей между элементами мира. Причем в плане трансляции опыта познавательная активность субъекта связывается с процессами обоснования деятельности, что обеспечивается методологическими знаниями. А всего, с нашей точки зрения, довольно обоснованно выделяют следующих три типа объектов и соответствующих процессов познания: а) фрагменты объективной действительности – процесс исследования; б) сама познавательная деятельность – процессы её обоснования (результат – методология), в) выработанные знания – процессы их усвоения [130. С.93,103]. Г. И. Петрова подчеркивает, что в настоящее

время **познавательная активность детерминирована прежде всего процессами обоснования**. Она пишет: «Состояние современной науки требует обоснования как ведущего процесса в обучении. Именно обоснование связано с обобщенностью теоретического знания, с выработкой методологии и метода познавательной деятельности» [130. С.104-105]. Несомненно, под этим углом зрения есть потребность рассмотрения и управления. А это и есть область методологии.

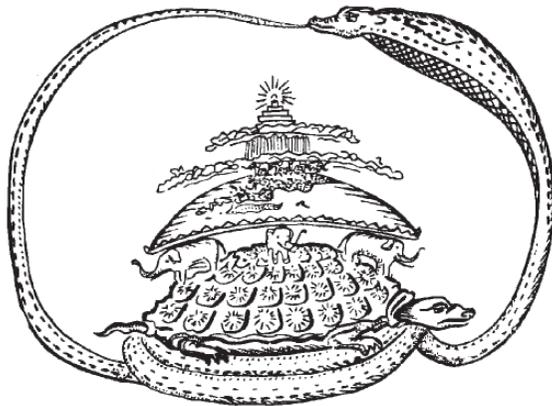
Методология управленческой деятельности (и область практической деятельности, и наука) предстает как: а) знания о закономерностях построения и функционирования систем знаний о деятельности управления; б) знания о процедурах получения оргуправленческих знаний и знания об опыте этой деятельности; в) опыт управленческой деятельности в форме образцов и процедур получения новых знаний, процедур изменения её субъектов и объектов. Методология управленческой деятельности, исходя из деятельностной парадигмы, основной акцент делает на освоение деятельности, т.е. на некую практику [175. С.52]. Методология как система знаний призвана «втягивать» разнообразные знания для задач управления, в том числе философские, психологические, социологические, экономические, технологические знания. И несомненно, в рамках самой методологии управленческой деятельности можно выделить знания разной степени обобщенности, от фундаментальных до узко прикладных. При этом не следует забывать акцент: «Если в фундаментальных исследованиях научная истина выступает в качестве высшей и самодостаточной ценности, то в прикладных исследованиях она является лишь инструментальной ценностью, служащей достижению иных целей и ценностей» [186. С.39]. С точки зрения построения новой практики реализуемость моделей управления равнозначна их научной обоснованности.

**Проблемы для размышления:** Каков предмет изучения методологии управленческой деятельности? Может быть, это закономерности (процедуры) объединения (или конструирования) знаний с целями управления? Является ли предметом методологии практика управ-



Факт сожжения  
Д. Бруно «управляет»  
нами и сейчас...

Без картины мира человек не может жить.  
Вселенная по индийским мифам (средневековье)



ленческой деятельности? Можно ли материальными средствами, например, предметно-преобразующей деятельностью, строить идеальные миры?

## 1.2. СОВРЕМЕННАЯ КАРТИНА МИРА И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

В настоящее время нет единой картины мира, хотя считается, что построение её возможно. На самом деле всё последнее столетие происходила дифференциация знаний. Языки многих областей науки и практики специализировались и в итоге сильно отличаются, кажутся несоизмеримыми. Правда, всегда параллельно шел поиск неких инвариантов в представлениях о знаниях и процедурах мышления и деятельности. В настоящее время можно говорить об основных чертах естественнонаучной и гуманитарной картин мира. Как ни странно, они строились параллельно усилиями многих разных ученых и деятелей (М. Бахтин, Н. Бор, Ф. Бэкон, Л.С. Выготский, Г.В.Ф. Гегель, И. Кант, Т. Кун, А.Н. Леонтьев, Д. Лихачев, К. Маркс, А. Пуанкаре, З. Фрейд, А. Эйнштейн и др.). Существенной для нашего предмета рассмотрения является ориентировочная (для познания и преобразования мира) функция картины мира при познании и построении практики. Общая ситуация с картиной мира зафиксирована на схеме (рис. 1).

Рис. 1



Единой естественнонаучной картины мира пока не существует, во всяком случае, нет некоего согласия на этот счет. По-видимому, типичные черты естественнонаучной картины мира, прежде всего, присущи **физической картине мира**. На её примере и остановимся. Физическая картина мира (ФКМ) вносит ясность в понимание человеком **ФИЗИЧЕСКОГО МИРА** и себя в нем. ФКМ выступает в качестве парадигмы современной физики, она идейно связана с другими картинами мира.

Идейное основание ФКМ включает следующие положения.

- В основе всех естественных наук лежит утверждение (фактически вера) о независимом существовании природы, материального мира. Это постулируемое

утверждение **позволяет** строить познание мира для человека. Опыт людей убеждает (доказывает!) в плодотворности такого утверждения.

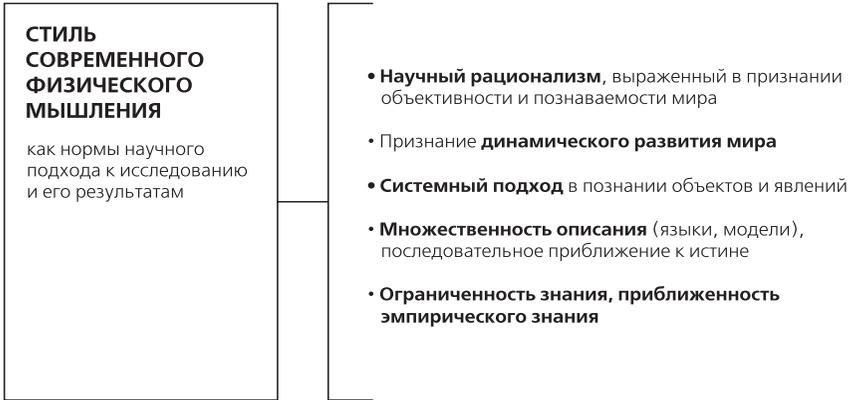
- Природа (Мир) движется, изменяется и, по-видимому, развивается, формы её усложняются. Причем это движение стихийное (насколько можно судить).

- Наука начинается с факта (эмпирического опыта), с воспроизводства и систематизации фактов. Но что такое факт? Эмпирическое (да и теоретическое) обобщение – это всегда интерпретация реальности. Уже Галилей однозначно понимал это. Лишь теория (концентрированный опыт, культура) учит видеть факт. Глаз всегда облагорожен (управляем) умом. Отсюда система знаний ФКМ – это не просто систематизация знаний, но инструмент познания.

- В классическом естествознании Природа отделена от Человека. Но такая абстракция уже не работает в современной науке. Наблюдатель становится (рассматривается) частью изучаемой системы. Отсюда обострение проблемы фактов, отсюда внимание к теории погрешностей, интерпретации измерений и др. Особенно актуально это относительно прикладного знания. Известный западный методолог У. Куайн пишет: «Физические объекты – это те же концептуальные схемы, которые в эпистемологическом смысле можно сравнить с домовыми. Не будучи профессиональным физиком, я, тем не менее, верю в существование физических объектов, а не в домовых и считаю, что вера в последних является ошибочной с точки зрения науки. Однако с точки зрения эпистемологических оснований разница между физическими объектами и домовыми невелика: и те и другие включены в наши концептуальные построения в качестве неких культурных постулатов. Миф о существовании физических объектов лучше других мифов, поскольку он позволяет внести управляемую структуру в поток нашего опыта» (цит. по кн.: Л.Р. Грехэм, с. 50).

Общеметодологический фундамент современной ФКМ выражен в стиле физического мышления (познания). В первом приближении он представлен ниже (рис. 2). Заметим, что черты физического стиля мыш-

Рис. 2

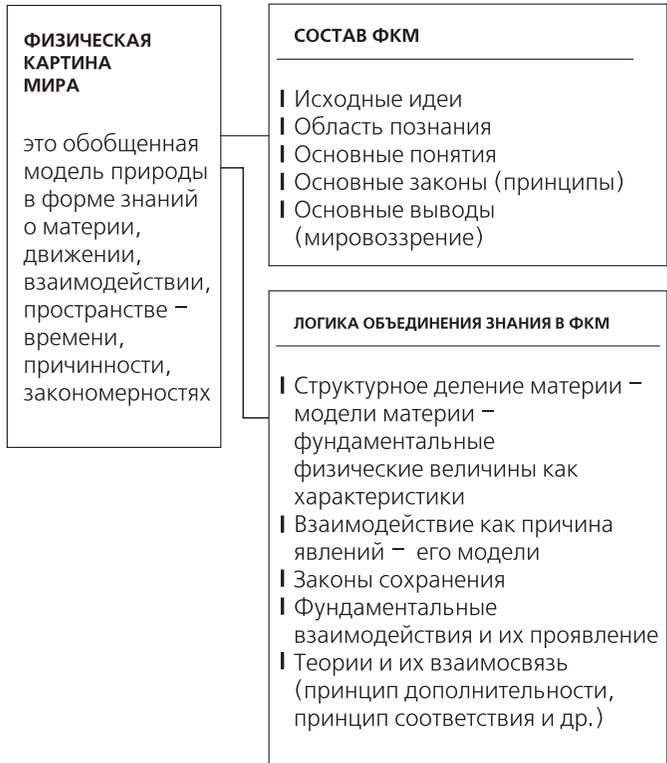


ления в основном и определяют современный стиль мышления.

Специалисты считают стиль мышления методологическим ядром естественнонаучного мировоззрения. В античности он определялся понятиями материя и форма, в средневековье – субстанция и акциденция, в XIX веке – причина и следствие, в наши дни – взаимодействие (см., например: Иванов В.Г. Физика и мировоззрение. Л.: Наука, 1975. С.57-59). Сейчас, по-видимому, содержательно эта норма усложняется. В собственно знании стиль мышления находит отражение в отношении к любым приемам, видам деятельности, в частности в организации работы с управленческой задачей. Важно, чтобы это отношение в процессе работы «превращало» производственную ситуацию в управленческую задачу. Основные методологические требования к работе с такого рода задачами сформулированы ниже.

Принципиально важно, что физическая картина мира, как одна из систем знаний, меняется и будет меняться. Но в современной ФКМ «старое» и «новое» знание находят своё место (рис. 3, 4). И их взаимоотношение, в частности, регулируется принципами дополненности и соответствия, распространяемыми, с нашей точки зрения, и на любые другие системы знаний,

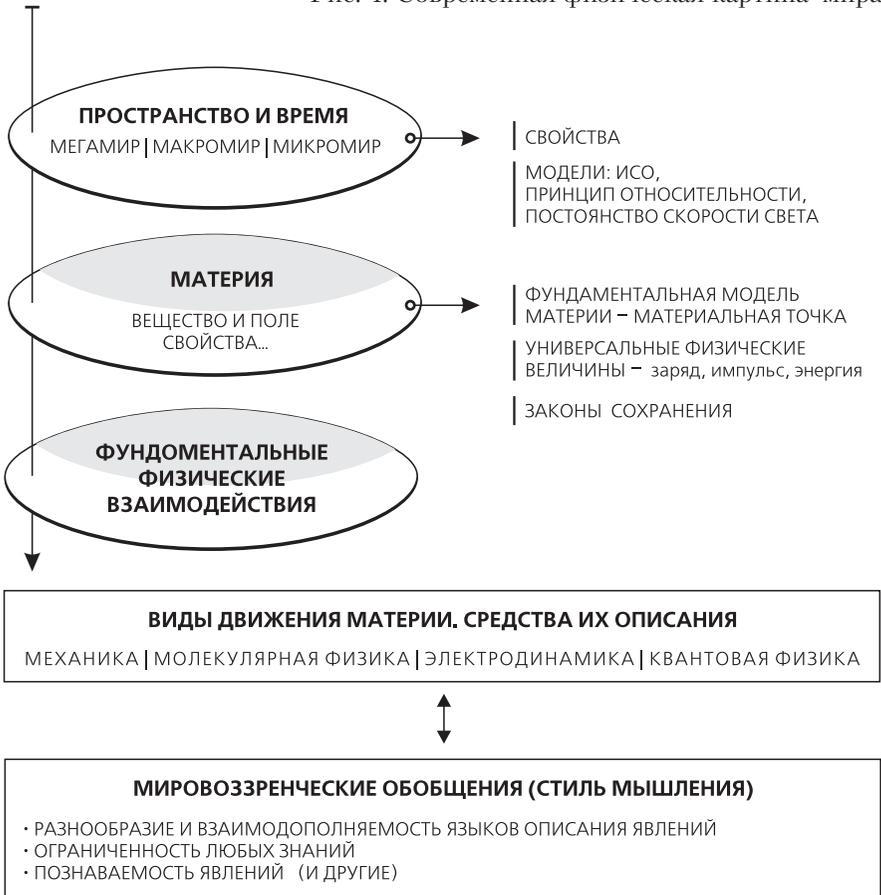
Рис. 3



в том числе на управленческие знания. На основе аналогии с современной ФКМ можно построить и гуманитарную картину мира (табл. 6), другие картины мира. И это не случайно: в ФКМ довольно прозрачно видна логика построения такой модели и природы и деятельности.

В последние десятилетия усилия по интеграции знаний приводят к попыткам построить единую картину мира на основе *идей универсального эволюционизма, в которых осуществлена экстраполяция эволюционных идей на все сферы действительности – неживую природу, органический мир, социальную жизнь* (Н. Моисеев, 1998; В. С. Степин, 2000).

Рис. 4. Современная физическая картина мира



Парадигма универсального эволюционизма базируется на нескольких идеях-постулатах: а) все, что происходит в Мире, является процессами самоорганизации, т.е. является естественными процессами, б) основы процесса самоорганизации описываются формулой «изменчивость – наследственность – отбор», в) изменчивость интерпретируется с учетом стохастических процессов, наследственность как зависимость будущего от прошлого, как «память системы», а принципы отбора состоят в выполнении законов сохранения и других, г) суще-

***Управление  
определяет  
причинные  
связи***

ствуется универсальный бифуркационный механизм изменчивости, д) тенденция к кооперации пронизывает все уровни систем (Н. Моисеев, 1998, с.62-75). В.С. Степин пишет: «...все, что происходит в мире, действие всех природных и социальных законов можно представить как постоянный отбор... В этом смысле все динамические системы обладают способностью «выбирать» [161. С.644]. Далее выделяются два механизма выбора – адаптационный и бифуркационный, системы рассматриваются как открытые, процессы – нелинейные, необратимые, однонаправленные во времени и др.

Очевидно, что все «человеческие» системы – это самоорганизующиеся системы, их поведение в принципе может быть объяснено на основе идей универсального эволюционизма (см. главу 4). Заметим лишь, что выделение идейных основ единой картины мира не снимает (а тем более, не преуменьшает) роли и значения конкретно-предметных картин мира. В данном историческом периоде они с успехом могут быть использованы для решения тех или иных конкретных проблем.

**Методы познания и картина мира.** Наука – это не только знания, но деятельность. Деятельность – это, прежде всего, методы, методики, приемы. На схемах (рис. 6-7) систематизированы известные знания о методах, и эти знания характерны для любой науки или области деятельности. Методик исследования и отдельных приемов множество, именно в них отражается специфика данной науки. Их эффективность определяется последовательностью использования, особенностями, которые вырабатываются в рамках той или иной научной школы. Принципиально важным для познания является отношение «объект – предмет» (см. подробнее ниже).

В современной методологии познания приоритет деятельностного подхода очевиден, отсюда и отношение к знаниям через методы познания. Более того, онтологические картинки мира, т.е. представление о мире, строятся от метода [176-177,187]. Отсюда не случайным является включение стиля мышления (или методов познания) в модель, называемую картиной мира. Такой подход оказывается продуктивным при построении других картин мира (рис. 7).

**Особенности развития представлений об управлении.** Очевидно, что, будучи раз выделенным и обозначенным, управление как деятельность (как часть культуры) может рассматриваться только как часть духовной (осознанной) деятельности. Отсюда это исторический процесс. Ему присущи следующие **особенности**: социально-культурная обусловленность возникновения знания, опыта и процедур управления; периоды эволюционного и революционного развития; разнообразие моделей управления, их взаимодополняемость, наличие

Рис.5. Методы научного познания



Рисунок 6. Методы практической и теоретической деятельности





Сидение царя Михаила Федоровича с боярами в его государственной комнате – необходимость разномыслия.

границ применимости; усложнение управленческой деятельности; дифференциация и интеграция теории и практики управления; усиление влияния научного знания на практику управления; усиление роли (места, функций) предметно-преобразующей деятельности в управленческой деятельности; усиление активности и эффективности (общекультурный, экономический, социальный аспекты) управленческой деятельности.

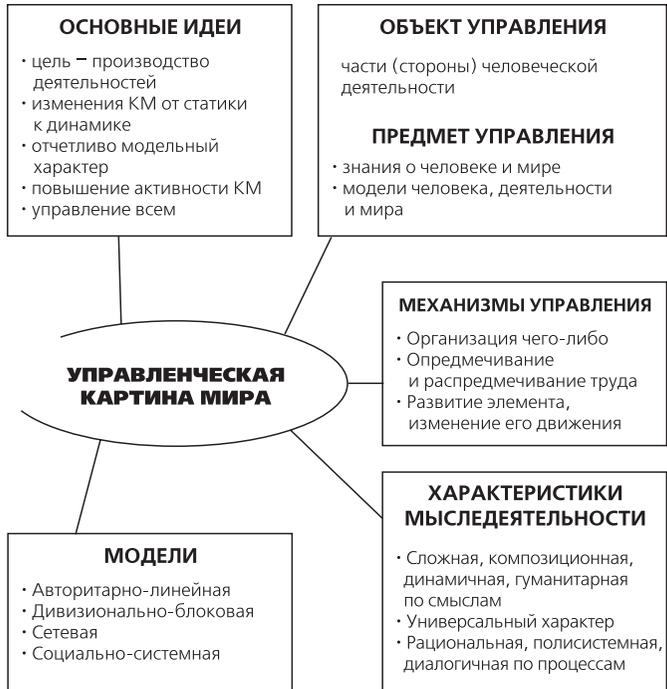
Обратимся к построению **управленческой картины мира**, опираясь на опыт и логику построения других картин мира (рис. 8). Управление как часть (сторона) практической деятельности человека многоаспектно, включает в себя опыт в форме искусства, опыт в форме научных знаний и др. Осознаваемая часть этого опыта, рассматриваемая под углом зрения деятельностной парадигмы (см. далее), и есть наш предмет. Итак, с выбранной точки зрения, во-первых, управление – деятельность, во-вторых, формируемая деятельность, т.е. автоматически не происходящая, в-третьих, доминирующей формой управления являются действия над знаниями (передача, искажение, получение, изменение и др.).

Отсюда ясно, что управление по природе (механизму) – идеальная деятельность.

Идейные основы для перспективных выводов о так называемой деятельностной природе человека и всех феноменов, связанных с ним, заложил К. Маркс. Он писал: «Своим анализом политическая экономия разбивает те кажущиеся самостоятельными по отношению друг к другу формы, в которых выступает богатство. Её анализ (даже уже у Рикардо) идет настолько далеко, что исчезает самостоятельная вещественная форма богатства, и оно просто выступает скорее как деятельность людей. Все, что не является результатом челове-

Таблица 7. Гуманитарная картина мира



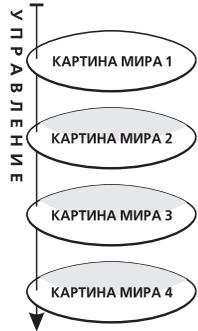


ческой деятельности, результатом труда, есть природа и в качестве таковой не является социальным богатством. Призрак товарного мира рассеивается, и этот мир выступает всего лишь как постоянно исчезающее и постоянно вновь создаваемое объективирование человеческого труда» (цит. по [175. С.280]). Для нас важно выделить, что процесс **объективирования** человеческого труда принципиально важен для организации управления. Но он и происходит только при наличии управления. Для производства все более усложняющихся социотехнических объектов растет вклад управленческой деятельности. Определенное многообразия «деятельностей» становится особым профессиональным делом, за которым идет новое разделение труда.

В организации (или в любой системе людей) человек сталкивается с несколькими картинами мира одновре-

менно, вынужден «переходить» из одной в другую или достраивать свою. В этом случае управление играет роль механизма «сшивания» деятельности людей в условиях использования разноплановых систем знаний (смотри рис. на полях).

**Проблемы для размышления:** Каковы предпосылки важности картины мира для построения (или выбора) моделей управления? Разве для использования известных моделей управления необходимо ещё иметь общие представления, вроде картины мира? Верно ли утверждение о том, что духовные миры можно строить только духовными (идеальными) средствами?



### 1.3. ПРОБЛЕМА ФАКТА В ПОЗНАНИИ И УПРАВЛЕНИИ

Что считать фактом? – вопрос фундаментальный для любой деятельности, практической и научной. Не случайно, например, великий А. Пуанкаре (1854-1912) глубоко осознавал важность выбора фактов (их «полезность», «моральность», повторяемость, гармоничность и др.) [142. С.290-293]. Особенно проблема факта сложна для гуманитарных наук, к которым относится и менеджмент. Менеджмент – это многокомпонентная система знаний, которая включает в себя знания от физиологии до психологии, от экономики до социологии. «Многоэтажность» и многокомпонентность системы знаний об управлении усложняет проблему факта в этой области человеческой деятельности. Ниже рассмотрено некое общее основание для осознания и решения этой проблемы.

В настоящее время в науке и, прежде всего, в методологии, сформировалось достаточно четкое и одновременно сложное отношение к факту. С одной стороны, ученые отмечают: «существует неопределенность понятия «факт в психологии»... и неразрешенный вопрос – что считать «чистым» фактом» [60. С.70]. И ещё более остро: «Чтобы не изменить подлинным фактам жизни, надо понимать всю бездну, лежащую между «фактом» и «смыслом», «сущностью». Но жизнь есть как раз объединение «фактов» и «сущностей», и, само по себе взя-

Сами по себе явления ничего не значат, они обретают ценность, становятся фактами только в сознании человека.



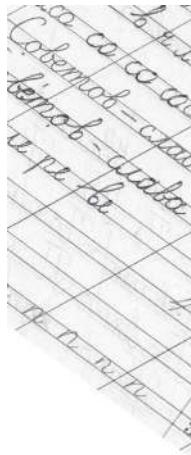
тое, то и другое есть нереальная абстракция» [105. С.77]. Таким образом, факт явно становится теоретическим фактом, а отсюда фактом ли?

С другой стороны, значение эмпирического факта не уменьшается. При решении разного рода задач, от научных до практических, человечество продолжает опираться на мир чувственных (предметно-действенных) фактов. Например, факт существования материального мира (по сути – вера, т.е. теоретический факт) значим (и живет!) в системе опытных доказательств продуктивности для людей такого утверждения. В целом, объект природы и духа только тогда факт, когда он «окультурен», включен в систему задач и ценностей человека. Великий А. Эйнштейн писал: «Только теория определяет, что мы ухитряемся наблюдать». Ещё сильнее высказываются современные ученые: «...факты же сами по себе ни в коей мере не есть предмет физики как науки» [105. С.96]. Вот несколько по-другому: «И. Кант обнаружил, что познание мира опытных фактов невозможно без внеопытных, априорных посылок знания...»; «утверждение «опыт подтверждает теорию» для феноменологических теорий означает лишь, что в основе их лежит правильно сформулированная тавтология» (Захаров В.Д. *Метафизика в науках о природе* // *Вопр. философии*. 1999.

№ 3. С.98,102). И если это так для физики, то это тем более так для всех гуманитарных наук.

В методологии с точки зрения сегодняшнего типа внутринаучной рефлексии (см. выше – методологизм) познание объекта исследования заключается в конструктивном его построении, т.е. в «построении» реальности. Роль выделения задачи и вообще целеполагания в этом процессе существенна. Под определяющим влиянием цели строится, изучается **предмет исследования**. Так при определенных условиях возникают «квазиреальные» объекты, играющие роль теоретических фактов, смыслов. Например, к такого рода объектам можно отнести учебную деятельность (в смысле психолога В. В. Давыдова). По тому, как она строится, это не может быть эмпирическая данность. Значит, она не может быть зафиксирована в результате простого наблюдения. Отсюда возникает ряд чисто практических проблем: Как фиксировать такой «факт»? Как измерять такую «реальность»? Как строить реальность на основе или с учетом таких «фактов»?

В плане обучения в этом вопросе В. В. Давыдов занимал четкую позицию: «Индивид должен действовать и производить вещи согласно тем понятиям, которые как нормы имеются в обществе заранее, – он их не создает, а принимает, присваивает» [52. С. 64]. Итак, освоение реальной действительности (действовать и производить вещи!) происходит через **присвоение** теоретических фактов, продуктов духовной деятельности. Но современные психологи идут ещё дальше. А.Г. Асмолов пишет: «неклассическая психология делает своим принципом осознанное вмешательство в жизнь» [10. С.6]. В этой формуле, уже по определению, заложено ведущее значение теоретического факта, конструирование которых формирует новую реальность. В пределе получается, что жизнь (и любая деятельность) – формирующий эксперимент. На этапе создания проекта «конструируется» сам исследователь, в ходе творческой (по форме совместной) деятельности зыбкие теоретические смыслы получают через систему понятий технологическое выражение. На этапе реализации проекта действительность «выводится» согласно идее. Так теоретический факт «приво-



1985 г. Пропись первоклассника. Формирование идеологических штампов как инструмент управления.

дит» к эмпирическому факту, точнее приводит к потребности эмпирического факта. Измерение (в общем смысле – связь с реальностью) последнего подтверждает в рамках теоретической схемы действительность теоретического факта. Сказанное является прямой иллюстрацией рассмотрения методологии как процесса, как деятельности.

**Теоретический факт всегда результат совместной деятельности людей** (прямо или опосредованно). Здесь в диалоге, в столкновении культур, в присвоении знаний происходит возникновение и развитие смыслов. Деятельность по созданию смыслов специфична – это научная деятельность. Она разная в разное время. И её субъектами являются не только ученые. Очевидно, что теоретический факт по своей природе историчен. Причем его роль и значение с ходом времени (развитием цивилизации) повышается. Революционная важность фундаментальных смыслов (например, парадигм) иллюстрируется сменой картин мира, что соответствует построению новых теоретических миров, а затем – новой эмпирической реальности. За последние десять-пятнадцать лет в нашей стране практика управления значительно изменилась. И многое (в нашем смысле – всё) пришло из известного опыта, из практики. Не случайно продолжается бум изданий по менеджменту.

И дело не только в том, что в управлении в связи с «многослойностью» системы по большому счету только совместная деятельность позволяет выработать модели, дело в самооценности самого процесса такой деятельности. Жизнь, функционирование такого объекта, понимаемого как процесс и выраженного через процедуры, состояния и т.п., и определяет ядро управления.

**Теоретический факт** по своей природе несет в себе ограниченность – **имеет границы применимости**. Но проявляется это только через несоответствие частных следствий эмпирическим фактам наблюдений (измерений). Теоретический факт может быть «разрушен» (опровергнут) только теоретическим фактом же. И с этой точки зрения нет плохих моделей управления. Естественно, что теоретический факт, например, в форме понятия отражает (фиксирует) мыслимое, т.е. нереальное. Но в



Теоретическая идея может быть покорена (управляема!) только теоретической идеей.

развитии, в процессе восхождения к конкретному (а значит, в потенции это есть) создается реальность. Но при реализации это всегда иная реальность, нежели «потенциальная» реальность теоретического факта. Наука продуктивна в плане создания жизни потому, что есть (так задумано!) соответствие «потенциальной» и существующей реальности. Это соответствие является весьма важным предметом фактически любого научного исследования. Интересно, что в рассматриваемом плане построение «нереальности» в той же мере оправданно, а может быть, и продуктивно, как и построение теоретической реальности (факта). Например, в менеджменте это может быть исследование (построение факта) только таких управленческих процедур для функционирования организации, которые приводят к последовательному

разрушению (деградации) организации (отдельного элемента, средства и т.п.). При переделе собственности такая задача может пониматься как продуктивная задача.

**Построение предмета исследования** – это всегда построение теоретического факта. Заметим, что на практике – и это в какой-то степени неожиданно – выбор или определение объекта управления всегда следует за выбором (построением) предмета управления. Для такого вывода существует общенаучное основание. По сути, всё исследование и представляет собой построение и изучение предмета исследования. Ю. Г. Юдин писал: «Построить предмет изучения означает, во-первых, определенным образом задать, т.е. выделить и ограничить на основе некоторого объяснительного принципа реальность; во-вторых, структурировать реальность, т.е. задать её элементы и связи, повторяющиеся, типологически однородные отношения и узлы отношений; в-третьих, привязать предмет исследования к какому-либо принципу объяснения; в-четвертых, построить единицу анализа, такое мысленное образование, «клеточку», в котором непосредственно представлены существенные связи и параметры объекта (существенные для данной задачи)» [186. С.283]. Сейчас постулатом культуры является утверждение, что человек воспринимает любые объекты в поле значений, целей, т.е. субъективно. Таким образом, он всегда строит свой предмет, свой факт. Существенно, что в настоящее время это факт теоретический. И в сложном мире такой подход единственно продуктивен. В сфере социального бытия общество учит человека строить свои предметы по определенным правилам. Наиболее сознательное и обобщенное выражение они находят в методологии деятельности.

*Эмпирическое  
(тем более –  
теоретическое)  
обобщение –  
это всегда  
интерпретация  
реальности*

При практическом использовании обобщенного знания люди вынуждены принимать его как факт. Например, в основе всех естественных наук лежит постулируемое утверждение о существовании природы, материального мира. Многовековой опыт людей доказывает этот теоретический факт. Но, по-видимому, возможно продуктивное построение теоретического мира людей и на иных основах. В качестве объяснительного принципа хорошо работает идеалистический постулат.

Но и сейчас человечество вновь и вновь строит предмет Мира в целом. В менеджменте фактически постулируется утверждение о возможности управления (глубже, о существовании всегда обратной связи). Но это, очевидно, тоже теоретический факт, и его проявление (наличие) в эмпирии отнюдь не обязательно.

**Эмпирическое** (тем более – теоретическое) **обобщение** – это всегда **интерпретация** реальности. Но именно это и факт. В физике великий Г. Галилей однозначно понимал это. Вот как оценивает смысл наблюдений Галилея историк науки А. В. Ахутин: «Эти наблюдения становились научными фактами по мере того, как они втягивались в фокус противоречия между двумя фундаментальными теоретическими системами. Сам процесс обсуждения, интерпретации и втягивания в этот решающий спор был по отношению к наблюдениям продуктивной работой, в которой эти – первоначально лишь «возвещенные» – наблюдения впервые становились действительными научными фактами» (История принципов физического эксперимента. М.: Наука, 1987. С.176-177). Лишь теория (концентрированный, препарированный опыт, культура) учит «видеть» факт. Глаз даже в случае чувственного познания всегда облагорожен умом. В окружающем нас мире нужного (великого, существенного, значимого) никогда не увидать без культуры. Таков сейчас человек, таков его мир, так организуется его деятельность. Очевидно, именно на таком идей-



Галилео Галилей

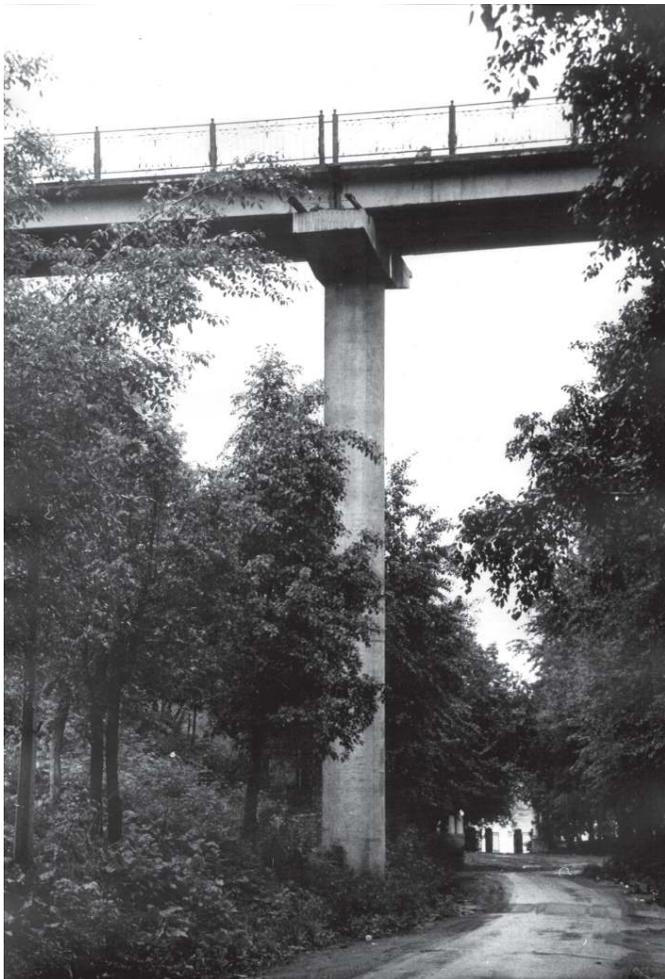
#### **ПРИЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ НАУЧНЫХ ФАКТОВ**

- Выделение объекта (процесса) управления, управленческого действия
- Определение характеристик объекта и управленческого действия
- Построение систем; моделирование объектов и действий
- Введение причинно-следственных связей, их описание
- Работа с моделями и получение следствий; дедуктивный вывод
- Классификация объектов и действий
- Переосмысливание известного факта, его интерпретация

ном основании стоит (и будет строиться) управление. И этому надо тоже учить. Например, далеко не факт утверждение о том, что данный коллектив людей не управляем, данное предприятие не может развиваться... Почему не факт? Да потому, что такое построение предмета не является теоретическим, не позволяет конструировать его движение. А отсюда просто непродуктивно, значит – и не факт. С этой точки зрения не резон, что на практике (эмпирически) может фиксироваться «тяжелое» положение фирмы, что работники «не подчиняются» и т.п.

Обострим вывод. Эмпирическое познание (эмпирический факт, эмпирическое знание) не обходится без построения и использования идеальных объектов (теории). Иное дело, что эти построения (эмпирические объекты) принципиально отличаются от теоретических объектов [69-71,161,169,176,186].

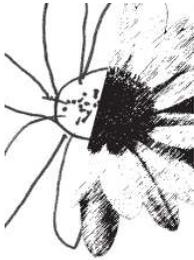
**Теоретические факты как смыслы.** В психологии личностный смысл как единица сознания порожден (по А. Н. Леонтьеву) отношением мотива деятельности к цели действия, т.е. мотив задает смысл; с учетом того, что мотив – всегда предмет деятельности, то и смысл предметен. Позднее А. Н. Леонтьев усилил значимость идеальных, метафизических факторов в смыслообразовании. Б.С. Братусь пишет: «...мы можем выделить две формулы: «жизнь (действительность, бытие) как условие смысла» и «смысл как условие жизни (деятельности, бытия)». Формулы эти не противоположны, но преемственны, одна оборачивается другой и это восхождение, преобразование есть не что иное, как условие рождения, зрелости личности» [22. С.83]. У В. П. Зинченко построение внешней деятельности сильно связано с внутренней (психической) деятельностью. Так, экстерииоризация как процесс построения (выращивания) внешней (предметной, духовно-практической) деятельности (мира) из внутренней оказывается: а) духовной по истокам, б) материальной по результату [66. С.135, 230 и др.]. Отсюда при управлении решение «выращивается» не только из внешнего анализа, что, подчеркнем, до конца никогда невозможно, но и опирается на чувственность, на рефлекссию, на внутренние



Мост «самоубийц». Сюда приходят люди, потерявшие смысл жизни. И мост ими управляет...

духовные орудия (модели). При организации управления трудно переоценить важность формулы: присвоение смыслов (каких?) формирует реальность. С точки зрения современной гносеологии смыслы представлены теоретическими фактами (понятиями).

**Факт и его «измерение».** Очевидно, что теоретический факт в принципе не может быть наблюдаем в опыте, в действительности, а значит, и «измерен». Но он

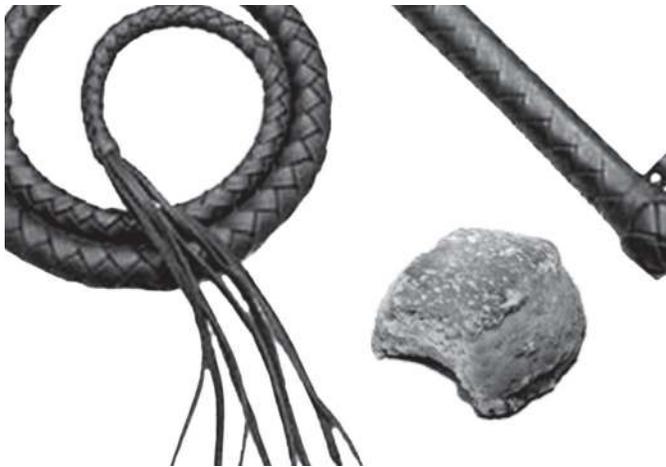


Что это?  
Точность  
и продуктивность  
описания  
(выделения) фактов  
зависит от  
теоретического  
видения  
(мировоззрения)  
и подготовленности  
исследователя.

может быть «обнаружен», выделен, теоретически «увиден». И здесь существенна роль методологических (мировоззренческих) знаний как субъекта-исследователя, так и практика. Проблемы надо уметь видеть, да хорошо бы заранее. Но, заметим, что видеть проблемы можно только умом, теоретически. А точнее, не видеть проблему (самих по себе их нет), а интерпретировать реальность под идею, потребность, мотив.

Но как же быть с измерением? Нам кажется достаточно общей и точной следующая позиция: «Субъект измерения отождествляет с латентами (латентная переменная – это представления субъекта об измеряемом свойстве. – Вставка наша) некоторые теоретические конструкты, образованные им из наблюдаемых переменных, т.е. индикаторов, постепенно корректируя эти конструкты под давлением практики; другого не дано» (см.: Хайтун С.Д. Неаддитивность психологических переменных // Психологический журнал. 2000. Т.21. № 3. С.125). Значит, во-первых, любое описание фактов ограничено; во-вторых, точность и продуктивность описания (выделения) фактов зависит от теоретического видения (мировоззрения) исследователя, руководителя. А измерения должны быть постоянными, их должно быть много – факт надо «вести». В идеале на практике это непрерывный процесс. Не случайно всё чаще говорят о мониторинге как процессе контроля (а значит, управления) над фактами.

Используем высказанную позицию о теоретическом факте на примере конкретизации (выяснения) смысла фундаментального для человеческой деятельности понятия об управлении (см. также далее). Здесь пока зафиксируем главные линии движения смысла. Во-первых, при анализе содержания понятия важно с самого начала четко обозначить и отделить его рассмотрение как: а) объяснительного принципа, б) предмета изучения, который и надо построить. В принципе нас интересует и то и другое. Во-вторых, в первом приближении (при создании онтологического образа) можно согласиться, что управление как процесс реально существует. Причем существует только в человеческих системах и на разном их иерархическом уровне, что принципиально, – управ-



Традиционные  
орудия управления:  
кнут и пряник.

ление разное. В частности, характер процессов управления может быть случайным (разовым), постоянным, непрерывным, дискретным, разным по интенсивности воздействия, по параметрам и др. В целом получается довольно сложное управленческое пространство. В человеческом обществе, где целевая составляющая – системообразующая, события, происходя в нескольких измерениях, происходят обязательно и в управленческом пространстве.

Как любое фундаментальное понятие **управление** определяется трудно. В первом приближении понятийный ряд выглядит так: всеобщая универсальная взаимосвязь явлений – причинность (механическая, статистическая, информационная, социальная, психическая и др.) – взаимодействие – управление. В литературе понятие «управление» определяют в довольно широком поле с разными оттенками. Приведем наиболее интересные (и разные) определения, т.е. определения факта управления.

- «Обычно процесс управления определяют как специфическое взаимодействие особым образом организованных материальных образований: управляющего и управляемого» [166. С.32]. Заметим, что эту «организацию» осуществляет человек.

- «Если бы объект жил только по своим законам, безотносительно к человеческой деятельности, управ-

ление было бы невозможным. Если бы объекты были только искусственными, и мы могли бы их передвигать, как стулья, то управление было бы ненужным. Сама идея управления... возникает из того, что объекты «двойные» [177. С.98]. И дальше: «Объекты «вырезает» практика, в самой природе нет объектов. Объект есть объект нашего действия» [С.99].

- «Сущность процесса управления заключается в выработке управляющего воздействия на объект, которое формируется на основе заданных целей и критериев, информации о тенденциях и закономерностях развития объекта» [143. С.72].

Есть ли факт управления? Чем обусловлено (каким методом) его существование? На эти теоретические вопросы живая практическая деятельность (в том числе и мыслительная) дает положительный ответ.

**Проблемы для размышления:** Есть ли в действительности управление или это мы так интерпретируем некоторые процессы? Какие факты вашей работы позволяют говорить о процессе управления? Какие из перечисленных ниже событий можно отнести к процессу управления: подготовка приказа, приветствие при встрече, проведение совещания, чаепитие, указание о том или ином действии, сообщение задачи? Каким процессом является управление: непрерывным или дискретным?

## **1.4. ПРОБЛЕМА МЕТОДОВ В ПОЗНАНИИ И УПРАВЛЕНИИ**

С самого начала следует подчеркнуть возрастание роли метода в познании, деятельности вообще. Можно даже утверждать: метод строит мир. Общие представления о методах зафиксированы в табл. 6-7. Но при построении методологии управленческой деятельности этих представлений явно недостаточно. В целом классификация методов управления весьма разнообразна. Главная трудность – переосознание их на языке деятельности. Но это возможно только при их конкретизации с помощью соответствующего языка. В целом это

## КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

- Структуризация и реструктуризация
- Программирование и планирование
- Реинжиниринг бизнес-процессов
- Бюджетирование
- Моделирование, проектирование
- Маркетинговое исследование
- Учет всего и вся
- Производство целей и ценностей
- Комплексные методы: функциональный, ситуационный, системный анализ
- Специальные техники: информационные, балансы, технологии управления качеством и др.
- Общение

задача многих работ. Ниже внимание обращается только на **системный метод**. И понятно почему: он аккумулирует многое из других методов, дает подход в построении новых методов управления.

В настоящее время, как ни странно, на деле соблюдение правил «игры» в системный метод встречается редко, в конкретной предметной области даже трудно найти внятное изложение самого системного подхода, не говоря уже о результатах. Вот почему ниже, в значительной степени для целей образования, предпринято изложение ряда позиций системного подхода в управлении. При построении рассуждений мы, в первом приближении, в качестве своеобразного постулата опираемся на различие (по всем аспектам – элементам, структурам и др.) мира бытия и мира мышления. Выбор этого постулата обосновывается прикладным характером задач.

**Основы системного анализа.** Практически нет ни одного исследования, в котором бы не декларировалось использование системного метода (подхода, анализа). И природа интереса к этому методу понятна: любой объект **требует** различных языков описания. Но в чем суть дела, как это делать – не ясно. Понятно, что последовательно в каком-то конкретном случае сделать это трудно. Ниже изложено наше понимание этих процедур (см. [18, 36, 38, 49, 76, 116, 136, 138, 150, 166, 175-

*«Человек  
видит в  
окружающем  
мире  
неизмеримо  
больше, ибо  
его взором  
управляет не  
органическая  
потребность  
его тела,  
а усвоенные  
им  
потребности  
развития  
общественно-  
человеческой  
культуры».*

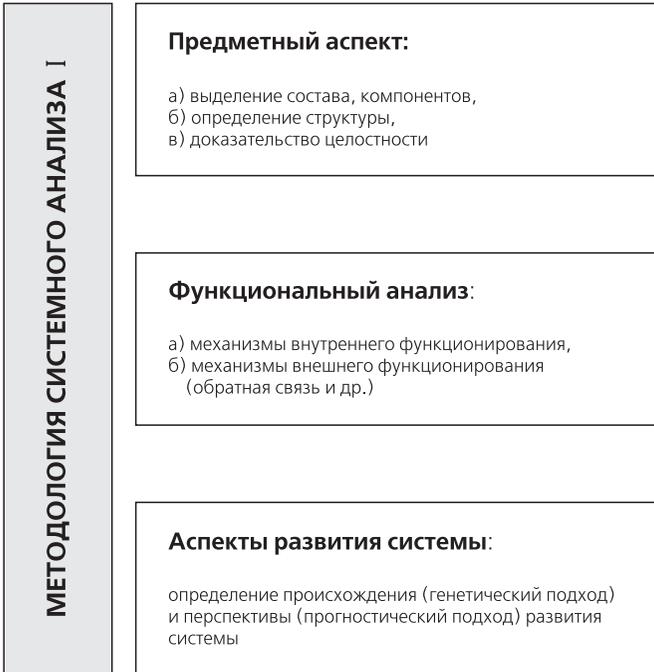
*Э.В. Ильенков*

177,186]). При рассмотрении системного подхода существенно, что «системная проблематика и системное мышление... существуют там и только там, где сохраняется несколько разных предметов, и мы должны работать с этими разными предметами, двигаясь как бы над ними и под ними, добиваясь связного описания объекта при различии и множественности фиксирующих его предметов» [175. С.94]. Нет никакого сомнения, что таким объектом является управление. Итак, для него системный подход с этой точки зрения может быть плодотворным. Немаловажно и то, что при системном подходе происходит синтез микро- и макроподходов, что в случае динамики системы приводит к вероятностному описанию процессов.

По-видимому, есть резон различать системный подход (движение) и системный метод (как совокупность системного анализа и синтеза). Прежде всего, системный метод – инструмент исследования, т.е. инструмент построения предмета. Г. П. Щедровицкий достаточно жестко писал: «...набор операций или процедур, применяемый нами к тому или иному объекту, делает этот объект системным» [177. С.259]. А отсюда, это всегда лишь точка зрения на мир, которая формируется какими-то определенными процедурами как методом. Правда, постепенно в результате многочисленного и успешного использования системного анализа сформировалось утверждение о системности объектов, о системности мира. Нередко даже говорят, что альтернативы системному подходу нет. В нашем случае это лишь удобный язык (логико-методологический) описания процессов управления. Но принципиально важно и то, что постепенно в ходе такого системного подхода формируется онтологический образ объекта или явления, т.е. объект предстает по-новому. И иначе он уже не мыслится или мыслится с трудом.

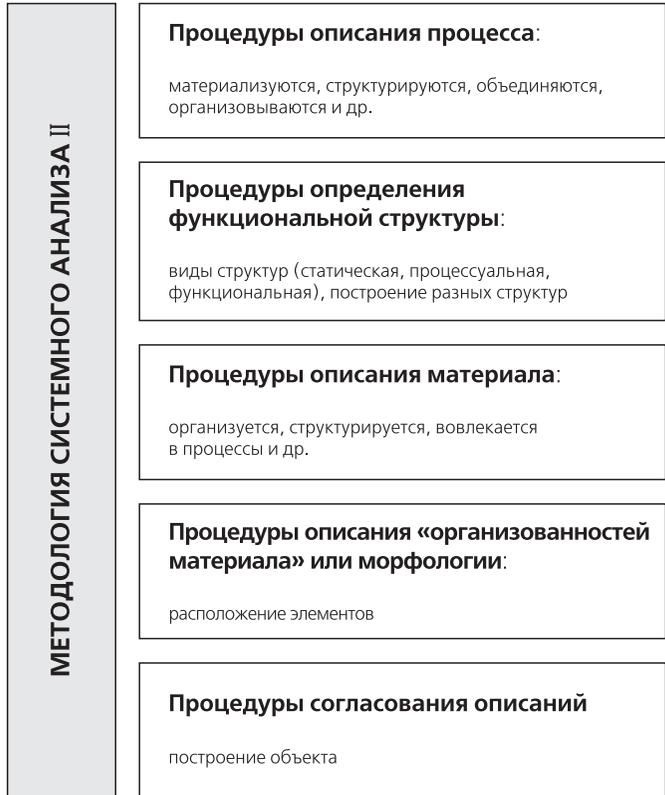
При познании объект может рассматриваться как системный, если выполняются определенные условия. Выделим их в рамках традиционного подхода: а) должен быть объект исследования, б) необходимо определить его элементы, обозначить структуру и доказать её целостность, в) изучить его свойства, г) определить ме-

Рис. 9



сто среди других систем, в метасистеме. Процедуры каждого этого шага у разных авторов различаются, хотя общая логика остается. Исходными, фундаментальными понятиями системного подхода, представляющими статическое состояние системы, являются: элемент, подсистема, структура, целостность; на уровне динамики системы вводятся понятия: открытости, неравновесности, целенаправленности, ценности, управления, информации (Ю. В. Сачков, 1999, с.20).

Один из **вариантов системного подхода**, по М. С. Кагану [75. С.31], изображен выше (рис. 9). При этом выделяют, например, следующие черты системного подхода: свойства объекта (целостность) не сводятся к свойствам элементов, сложные системы всегда многоуровневые и иерархичные, сложные системы состоят из подсистем, выделяют внутренние и внешние связи и др. Смысл под-



хода можно выразить так: «Объекты способны образовывать некоторые системы (а мы их такими выделяем. – Вставка наша), когда вступает в действие их более глубокие свойства, свойства, относящиеся к более глубокому, «скрытому» уровню их строения» [149. С.22].

**Другой вариант** подхода к системному анализу (по Г.П. Щедровицкому) показан на схеме (рис.10) [175-177]. Он писал: «При системном подходе в проектировании начинать надо с целого и идти к элементам. Это означает, что сначала надо представить себе процесс, потом – функциональную структуру в целом, а потом уже блоки функциональной структуры наполнять мор-

фологией и обеспечивать элементы» [177. С.362]. Получается, что рассматриваться должен именно системный подход, а не просто анализ, так как основные усилия выражаются в проектном построении объекта. Вот почему наш интерес направлен на управление как целостность, а не просто на процессы управления как системы. Получается, что управление – полисистемный объект анализа (построения).

Г. П. Щедровицкий считал, что «представление объекта в виде системы есть не что иное, как превращенная форма фиксации системного подхода. И поэтому, если мы хотим описать системный подход в науке, мы должны обращаться к научному предмету, ко всем его блокам и рассматривать специфику их наполнения. Другими словами, мы должны охарактеризовать здесь: 1) специфически системные проблемы, 2) специфически системные задачи, 3) специфически системный язык или «средства», 4) специфически системные методы описания и представления объекта, 5) специфически системные онтологии, 6) специфически системные модели, 7) специфически системные факты и, наконец, 8) специфически системные знания» [175. С.76]. Общий вывод получается такой: а) исследование систем – это методологическое исследование, которое находится «над» исследованием конкретных предметов, б) системный подход – это только процесс конструирования объекта на основе нескольких предметов, в) в итоге естественных (реальных) системных объектов нет, есть метод (подход) конструирования (изучения) сложных объектов, г) результат системного исследования – всегда конструктор, новый объект, новый предмет.

Отсюда и соответствующие процедуры: «Сложный объект представлен как система, если мы:

- во-первых, выделили его из окружения, либо совсем оборвав его связи, либо же сохранив их в форме свойств-функций;
- во-вторых, разделили на части (механически или соответственно его внутренней структуре) и получили таким образом совокупность частей;
- в-третьих, связали части воедино, превратив их в элементы;

- в-четвертых, организовали связи в единую структуру;
- в-пятых, вложили эту структуру на прежнее место, очертив таким образом систему как целое» [177. С.255].

По-видимому, такой подход операционален. Но как конкретное знание (как система знаков) о процедурах он вне самой практической деятельности тоже мало продуктивен, может быть даже бессмысленным [Там же, с. 284].

Если рассматривать управленческую систему без среды, то она по определению получается самоуправляемой, а значит самоуправляемая система – фундаментальная модель управляемых систем. Б. С. Украинцев пишет: «В рамках такой системы взаимодействие управляющей и управляемой подсистем выступает как процесс самоуправления. При этом не имеет значения, разделены в пространстве и во времени управляющая и управляемая подсистемы или нет. Важно то, что эти подсистемы взаимодействуют в рамках целостного образования по определенным законам и вне этих рамок теряют способность управления и свойство управляемости» [166. С.33-34]. Целостность такой системы выражается и в том, что управляемая подсистема «пожирает» управляющую в каком-либо смысле, например, по цели (см. рис. на полях). Обе эти подсистемы и образуют единую систему, причем обычно по материалу управляемая подсистема много больше управляющей. «Способность» к управлению определяется неким единым языком, на котором взаимодействующие подсистемы «понимают» друг друга. Обычно этим языком называют информацию во всем богатстве её аспектов (аксиологическом, семиотическом, коммуникативном, гносеологическом, физическом и др.). При рассмотрении управленческой деятельности эти аспекты, во-первых, определяют характерный процесс (и вид управленческого действия), во-вторых, задают определенную причинность.



Как применить идеи системного подхода к управленческой деятельности? – вопрос многосложный. Прежде всего, надо посмотреть на саму деятельность как на систему. Рассмотрим задачу по второму варианту.

**Как процесс** управленческая деятельность представляет собой: а) в первом приближении только как изменение движения управляемого объекта, а во втором при-

ближении как ещё и процессы изменения состояния управляющей системы (в случае человека это могут быть духовные процессы); б) процессы передачи действия в случаях разделения объектов в каком-либо смысле (пространственном, смысловом, технологическом); в) сложную систему разнообразных, но взаимосвязанных процессов, как элементов управленческого действия (микроуровень). Заметим, что это может быть случай, когда обратное действие уничтожает управляющую систему.

Управленческий процесс зарождается, существует, умирает. Очевидно, что он может быть кратковременным (удар), длительным, постоянным. Например, все особенности передачи информации (искажение при длительной передаче, ослабление и др.) характерны и для процессов управления. Поскольку управление нацелено на изменение движения какой-либо системы, то изменение самого движения, изменение цели требует все новых и новых действий. Получается, что в реальности это сложный динамический нелинейный процесс. Однако, во многих случаях достаточно использовать стационарную модель управленческого процесса.

**Элементный состав** управленческой системы на макроуровне таков: объект управления, управляющий объект, процесс их взаимодействия. С точки зрения управления основным объектом является как раз взаимодействие двух объектов единой системы. Управленческое действие не может быть односторонним, обратное действие можно интерпретировать как обратную связь. Важно понять, что управленческое действие как процесс нельзя рассматривать в отрыве от объектов. Если нет объекта управления, то вообще теряется смысл; если нет управляющей системы, то не понятны истоки целей, а отсюда и методов. Само же управленческое действие может различаться по видам, целям, имеет состав, форму и др. (см. ниже).

На микроуровне объект управления, процесс, управляющий объект следует рассматривать как системы, тогда в целом получаем полисистемный объект. Очевидно, это более глубокий и точный уровень анализа, возможность его применения зависит от опыта, от средств.

Более качественная управленческая деятельность выражается в большем изменении параметров (сторон) у управляемой системы, в более существенном изменении движения этой системы.

**По материалу** управленческую деятельность можно рассматривать как: а) передачу информации – типичный случай; б) передачу материальных элементов. Для нас важным является использование образовательных процессов в качестве материала управленческой деятельности (см. подробнее ниже).

С точки зрения **организованности материала** управленческие процессы – это организованности деятельности и мышления (см. по аналогии [177. С.287]). Поэтому и естественно рассмотрение общих представлений о человеческой деятельности.

Системный подход невозможен без учета правил «игры» в **объект и предмет**. Для любой интеллектуальной деятельности (в том числе и научной, и управленческой) принципиальным является определение объекта и предмета, их взаимоотношения. Почему эта проблема все время находится на острие внимания? Да потому, что за ней стоит метод познания, построения любых объектов, в том числе и организации. А смысл зашифрован в вопросе: как работать с такими объектами?

Достаточно распространенным является разделение объекта и предмета по логике «онтология – гносеология». Своей основой это разделение лежит в объектно-субъектной структуре опыта (А. Уайтхед, 1990, с.575) и рассматривается как первое приближение в выражении этого опыта. Отсюда следует ряд важных следствий: а) «понятия субъекта и объекта относительны»; б) «сущности, предшествующие процессу опытного восприятия и включенные в него в качестве особых факторов, называются «объектами» данного события опыта»; в) «всякое познание представляет собой распознавание объектов, данных в опыте. Но это сознательное распознавание есть не более чем дополнительный фактор субъективной формы взаимодействия субъекта и объекта»; г) реакции восприятия (простые ощущения) и отражения (переживание социального мира) включают в себя интерпретационные, эмоциональные и целевые факторы [165. С. 576, 579, 577, 578].

Отмечают, что объект не тождествен объективной реальности, это то, что противостоит субъекту, т.е. та часть практики и знаний, с которой мы имеем дело [122. С. 22,117]. Предмет формируется в результате познавательных действий с объектом, поэтому он сторона, аспект, точка зрения об объекте. Содержание предмета – это то, как рассматривается объект [87.С.185].

Хотя мы и обозначаем реальность как объект, но на деле это только лишь знание, т.е. предмет. Можно согласиться, что конкретное (научное) представление объекта – это его построение как предмета, как несколько предметов; причем предметы объектов и деятельности существенно различаются по формам знания и мышления [176. С.409]. В предельно последовательном виде это приводит к следующим представлениям: «Одни знаковые образования исследователь понимает как «объект» (т.е. часто как репрезентирующие объект), другие – как знания, третьи – как характеристики метода и т.д.» [176. С.605]. А в целом отношение к миру предметов Г. П. Щедровицкий выражал так: «Идеальные объекты науки образуют особую «действительность», которая существует наряду с единичными эмпирическими объектами» [175. С.217]. Отсюда и общая цель – построения этой реальности. Но и натуралистический подход, при котором объект существует независимо как объект природы, не исчерпал себя для конкретных случаев построения или изучения управленческой деятельности. На схеме (рис. 11) показано сложное взаимоотношение субъекта, предметов и объекта, а в таблице 2 систематизированы принципы существования объекта (по Г. П. Щедровицкому). Получается, что для культурного человека первичен предмет. Он «превращается» в объект, когда человек выходит по отношению к нему в рефлексии, когда он его с какой-то целью строит.

На практике, в человеческой деятельности и, прежде всего, в естествознании натуралистический подход, при котором **объект** существует независимо как объект природы, не исчерпал своего потенциала, в том числе и для конкретных случаев построения или изучения управленческой деятельности. Но характерной (и перспективной) оказывается «деятельностная» парадигма. В этом случае мир предстает как мир деятельности,

*«Кто мыслит абстрактно? – необразованный человек, а вовсе не просвещенный».*

*Г.В.Ф. Гегель*

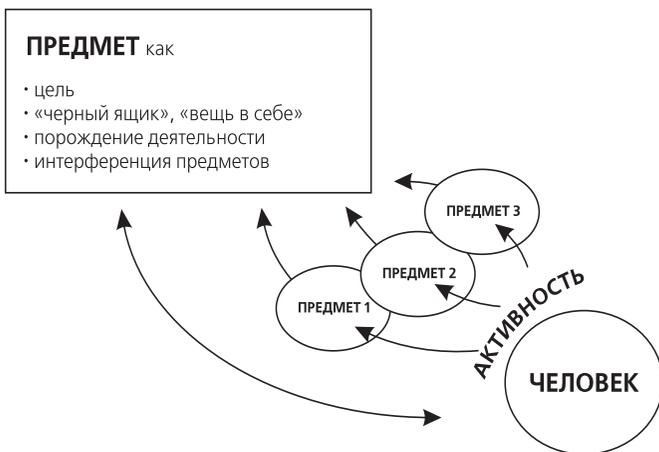


Чем управляет  
памятник? Памятью?  
Чувствами?  
Но птицами он  
не управляет...

построение или выделение объекта происходит в ходе деятельности, в частности в результате рефлексивной деятельности. Получается, что объект не выделяется чувственно эмпирически, а понимается как результат практической деятельности в смысле К. Маркса. Он писал в «Тезисах о Фейербахе», критикуя предшествующий материализм: «...действительность... берется только в форме объекта или в форме созерцания, а не как человеческая чувственная деятельность, практика, не субъективно». Здесь достаточно внятно подчеркивается, что никакого культурного мира вне человека, его деятельности просто нет. И человеческое сообщество в своей деятельности «извлекает» вещи из естественного небытия в искусственное бытие [177. С.292-307]. Правда, следует со всей определенностью заметить, что логика (и схемы) онтологизации объекта нередко искусственно усложняется, превращается в интеллектуальные упражнения. По-видимому, смысл этого процесса, который в итоге фиксируется в знаке, состоит в продуктивности метода, а с этой точки зрения – в практике.

**Предмет** – это объект культуры; это социокультурное образование, которое является плодом истории

Рисунок 11



**Принципы (стороны) построения объекта:**

- существует на пересечении разных описаний;
- объект вообще – это «вещь в себе», это **цель**, мечта; объект – это знание;
- знания об объекте разные – о материале, действии, знаках описания, понятиях;
- знание об объекте должно быть включено в деятельность;
- знание об объекте должно обладать свойствами понимания другими

существования людей. Без человека нет предметов; он является носителем предметов. Но и человека без предметов нет, он мыслит и действует с их помощью, он живет именно в этом мире. Предмет – это знаковая форма, заменяющая реальность; хотя, впрочем, это и есть для человека сама реальность. Смысл предмета раскрывается при наложении его носителя – знаковой формы (идеи, слова и т.п.) на материал реальности в результате предметно-преобразующей деятельности. Причем этот процесс все время сопровождается своеобразной конкуренцией, пробами и отбором. При этом в итоге и «вываривается» предмет, зафиксированный в форме слова или иного знака, за которыми стоит (и расширяется) деятельность. Если субъект эту деятельность посмел освоить, то владеет предметом; очевидно, что это происходит по-разному.

Многие предметы не связаны (не соотносятся, не приводят) с какими-либо объектами. Отсюда они чувственно не воспринимаемы, их «материальная» жизнь происходит только в форме схем, моделей и т.п. К таким предметам, например, относится баба-яга. Это не факт реальности, но факт нашей человеческой жизни, причем немаловажный факт. И в целом можно согласиться с тем, что «подлинный предмет нашей мысли при мышлении фактов есть не факт, но смысл факта» [105. С.78]. При познании (и деятельности) такой взгляд на построение предмета обладает важнейшим свойством – продуктивностью. Онтологизация предмета, в частности выража-

ется в наглядном изображении объекта. Содержание наглядности раскрыто в табл. 3.

Продолжим конкретизацию представлений об управленческой деятельности. Прежде всего, выделим объект деятельности менеджера-управленца – это **деятельность** отдельных людей, групп людей, коллектива. С особенностями данного объекта деятельности связано многое (если не всё) в работе менеджера.

Повторим: в нашем реальном (человеческом) мире в определенном смысле нет в чистом виде объектов природы, а есть объекты нашей деятельности, т.е. объекты, **вовлекаемые** в нашу жизнь. Их можно назвать реально-искусственными. Очевидно, что мы их «строим» сами, строим под разные цели, определяем под разные идеи, языки описания и др. Словом, объекты нашей практической деятельности «живут» по законам деятельности. И работать с такими объектами надо с учетом законов деятельности. В частности, вне деятельности их просто не существует. Понятно и то, что разные люди с учетом разного опыта и их деятельности вкладывают разное содержание и смыслы в один и тот же объект. В зависимости от количества и качества это могут быть и разные объекты (а в идеале – всегда разные).

Таблица 3

НАГЛЯДНОСТЬ	
ПРЕДМЕТНАЯ	ЗНАКОСИМВОЛИЧЕСКАЯ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Реальные объекты и явления</li><li>• Материальные модели объектов и явлений</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• абстрактно-логическая (формулы, уравнения и т.п.)</li><li>• графическая</li><li>• наглядно-образная (изображение объекта)</li><li>• словесно-образная</li><li>• структурно-логическая (онтологические схемы)</li></ul>

Итак, по определению управленческая деятельность – это деятельность над «деятельностями», т.е. ситуация с объектом ещё более усложняется. Выход – в последовательной реализации логики «от абстрактного к конкрет-



ному» (К. Маркс) при формировании отношения к объекту. Получается, что «реальность» объекта тем выше, чем последовательнее (конкретнее) он построен из абстракций, фиксирующих те или иные стороны, смыслы. А уж в обычной ситуации мы нередко имеем дело с «голыми абстракциями». Что такое «фирма»? Для рядового работника это просто знак. В «единстве многообразия» по многим причинам он не охватывает объект. Обычно нет цели, нет подготовки (знаний), нет осознанности при поиске ответа на вопрос. А эмпирически человек тем более не может **охватить** объект рассмотрения. Кто знает, что стоит в «п-ом» кабинете в данное время?

Поэтому с так называемыми объектами мира управленец работает как с идеальными объектами, т.е. в конечном счете он работает с идеями, моделями, принципами, языками описания, понятиями, законами, теориями и др. И это принципиально. Например, с этой точки зрения образовательные процессы в деятельности фирмы – это и есть бизнес-процессы. Но просто такая (или другая) констатация дела не спасает, необходим процесс движения от «абстрактного к конкретному». Сейчас одним из достаточно эффективных инструментов декларируется системный подход. Именно он дает возможность с разных сторон и в единстве «построить» объект управления. Однозначно, что результатом такой работы является иде-

Овещественные идеи долго служат методом жизни.



Чтобы управлять временем, надо бежать...

альный объект, но такой, с которым при экспериментировании можно получить эффект. И в самом этом процессе найти инструменты (потенциал) управления. Как осуществляется системный подход в каждом конкретном случае – вот ключевая проблема. Причем кроме общих принципов организации, необходимы и образцы деятельности – вплоть до результата. Приведем пример.

Вот управленческая ситуация увольнения с работы. На большом предприятии это действие руководителя над функциональным местом, фамилия работника (как знак материала) обозначает материал этого места. Ясно, что руководитель не знает человека, нет (или не может быть) и работы с объектом в режиме «целостности». Но даже в случае малого предприятия, личного знакомства с работником при принятии решения управленец работает с абстракциями. Или исходит из цели и идей, или принимает решение «по благу». Оба случая – пример работы с идеальными объектами. В первом случае для принятия эффективных (и очевидно сложных) решений усложняют процедуры: собеседования, тесты, рекомендации, испытательный срок и т.п. Фактически в процессе деятельности управленца делается попытка построить идеальный объект системно, а значит, точнее, полнее, адекватнее. Причем любое эмпирическое знание (даже предельно частное) используется для построения именно идеального объекта. В этом цель. Именно это продуктивно для фирмы, именно так строится (средствами приема на работу) команда, а далее – корпоративная культура. Очевидно, что это тоже идеальный объект. Он строится в процессе совместной деятельности. Но (что важно) идея или, можно сказать, парадигма, должна быть предъявлена (и принята всеми) руководителем, в принципе должна ассоциироваться с его личностью.

Обратимся к **характеристике** деятельности как объекта. Прежде всего, **деятельность как объект** относится к гуманитарным системам, к таким, как социально-экономические системы, наука, искусство, культура, личность и др. Заметим, что между этими системами есть взаимоотношение. На схеме (рис. 12), отталкиваясь от исследования Э.Н. Гусинского, даны некоторые характеристики таких систем.



По определению, деятельность – сущностное свойство любой гуманитарной системы. Это то, что их объединяет. Что касается людей, то деятельность: а) единственный способ социально-исторического существования людей, форма культурного творчества людей; б) универсальный психологический механизм присвоения опыта рода, который состоит в следующем: коллективная совместная деятельность – интериоризация – индивидуальная деятельность (психическое новообразование); в) форма бытия людей, состоящая в целенаправленном преобразовании природной и социальной действительности (В. В. Давыдов). Инвариантной считают следующую **структуру деятельности**: мотив – задача – действия – операции (А. Н. Леонтьев); цель, задача – средства решения задачи – процесс преобразования – результат (В. В. Давыдов).

Общее представление об управленческой деятельности менеджера даёт схема (рис. 13). Заметим, что объект управления может быть самой разнообразной по качествам деятельностью – предметно-практической, организационной, исследовательской и др. Понятно, что тогда предметом управления и являются идеальные объекты – идеи, знания, процедуры, схемы процессов (и другое) об этой деятельности. Принципиально важно и то, что на практике распространены (может быть, и доминируют) «не-деятельностные» формы активности (сознательного поведения). Они позволяют решать задачи, но их эффективность, в том числе для развития любого субъекта (фирмы), ограничена (В. С. Лазарев).

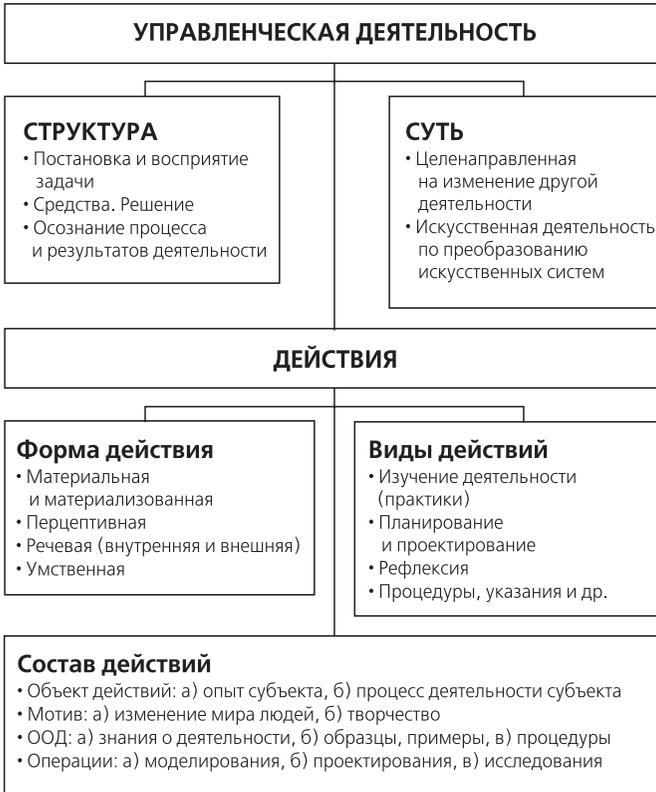
В конечном итоге гуманитарное образование менеджера выражается в следующих **знаниях и умениях**:

- знание политических, экономических, социальных, технологических основ общества;
- знание культур прошлого и настоящего как источника поиска смыслов, в том числе нравственности;
- знание общих особенностей человеческой деятельности (материальной и духовной), в том числе **методологическое знание**;
  - умения выражать чувства и мысли (знания) в устной и письменной речи, умение вести диалог;
  - умения выбирать и строить смыслы и цели, использовать предметные знания для их достижения;
  - умения сочетать репродуктивную и творческую деятельность (на производстве, быту, общении и др.);
  - владеть умениями, выражающими современный стиль мышления;
  - владеть системой профессиональных знаний и умений в определенной предметной области.

Знания и умения реализуются (выражаются) в опыте деятельности, в опыте выделения и решения управленческих задач. Сам этот опыт «зашифрован» в системах знаний, практических организационных структурах, в процессах производственной деятельности, в субъектах как носителях этого опыта, в образовательных процессах.

**Управленческая задача.** Управленческое действие возможно только в поле постановки и решения соответ-

Рис. 13



ствующих задач. Такая задача «вырастает» на фактах при приложении к ним цели. В зависимости от характера факта (производство, финансы, образование, наука, торговля и т.п.) получают разные по предметному наполнению управленческие задачи. Качество их выделения связано с мировоззрением, профессиональной подготовкой менеджера.

Можно выделить следующие приемы «выращивания» управленческих задач.

- Определение объектов (управляемой системы) субъектов (управленческой системы) управленческой деятельности, выделение управленческих действий. На комплексное (системное) исследование управленчес-

### ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ

- Постановка задачи
- Указание к действию
- Сообщение информации о действии
- Помощь (совместная деятельность) при выполнении действия
- Изменение управляемой системы (включение новых объектов, изменение их места и др.)
- Изменение целей (объектов) управления
- Изменение управленческого действия (субъекта управления, интенсивность, характер и др.)
- Анализ и обобщение данных о процессе управления

кого объекта: состав, структура, процессы, материал, их характеристики и др.

- Построение моделей (схем) процессов управления, установление их связей, границ применимости и др. Описание (классификация) образцов управленческой деятельности, рациональных и нерациональных приемов и др.

- На конкретные методы и методики исследования управленческой деятельности: макроскопическое и микроскопическое описание объектов, статистические и динамические закономерности, системный анализ, информационные модели, мысленное моделирование и др.

- Мониторинг управленческой деятельности: действия и их результаты, характер взаимодействия руководителя и подчиненных, взаимодействие менеджеров, интерпретация и обобщение результатов управленческих действий, экстраполяция и интерполяция управленческих процессов, прогнозы динамики управленческой деятельности и др.

- На конструирование (теоретическое и экспериментальное) объектов, задач, проблем.

Итак, к числу ведущей гуманитарной ценности менеджера относят знание **методологии управленческой деятельности**. Из других гуманитарных смыслов деятельности менеджера отметим следующие: право и ответственность управлять людьми, разноплановое отношение к деятельности людей, но в основе которого лежат гуманные цели, нравственность как фундамент

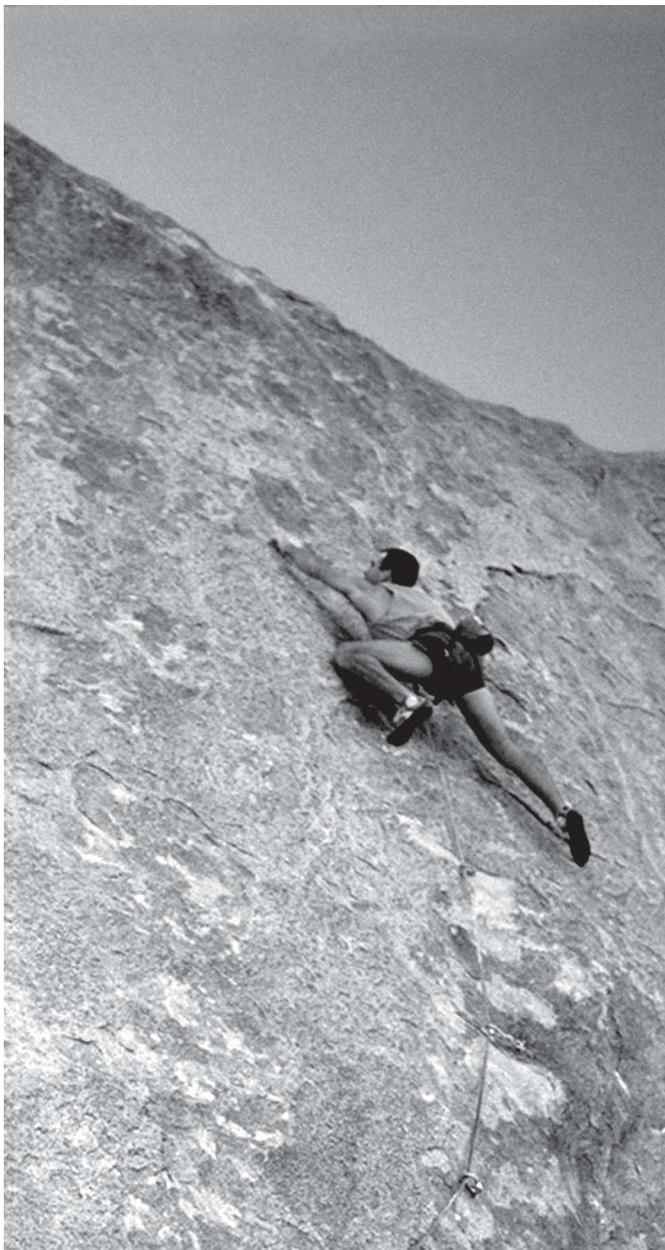
отношения к распределению и потреблению материальных ценностей, интеллигентность в поведении, в отношении к себе и людям, к разномыслию и др.

**Проблемы для размышления:** Если в прямом смысле объект – знание, то как мы с ним работаем: как с материальным объектом или как со знанием? Почему уже долгое время системный подход остается более привлекательным по сравнению с другими (ситуационным и др.) методами? Можно ли интерпретировать известное высказывание «у нас преступность под контролем» как управление?

\* \* \*

**Подведем некоторые общие итоги главы.** Методология управленческой деятельности включает следующие представления:

- Элементы общих методологических знаний о гуманитарном содержании и открытости выстраиваемых знаний, о различении методологических и теоретических знаний, о сложной природе факта, опоре на теоретический факт, выборе ведущих методов исследования – системном анализе и концепции деятельности, использовании разных языков описания, разных моделей, что и должно обеспечивать воспроизводимость знаний (процедур).
- Элементы разноплановых знаний об управленческой деятельности, согласованные и иерархизированные между собой.
- Опыт методологической деятельности в различных формах выражения (образцах деятельности, нормативных правилах и т.п.).



Человек через скалу  
управляет самим  
собой...

## ГЛАВА 2 УПРАВЛЕНИЕ САМИМ СОБОЙ

*Во всем мне хочется дойти  
До самой сути:  
В работе, в поисках пути,  
В сердечной смуте...*

*Б. Пастернак*



Б. Пастернак

По-видимому, управление самим собой может пониматься как: а) управление сознанием, в том числе рефлексией; б) управление деятельностью (прежде всего внешней); в) управление общением, коммуникацией; г) управлением своей средой в каком-либо смысле. В любом случае управление собой значимо как для самого субъекта, так и для производственной деятельности, для других людей.

В природе, а тем более в социокультурном пространстве, нет и не может быть естественно заданных процессов управления. Аргумент прост – управление несет в себе цель, а «дать» её может только человек. Управление специально организуется (или выделяется) при рассмотрении явлений. А если так, то управление – феномен человеческого мира. В этом мире всё происходящее связано или обусловлено деятельностью человека. Такой взгляд на мир опирается на практику жизни и выражается в принципе деятельности. Оказывается, под таким углом зрения можно продуктивно смотреть на все явления. Не случайно многие значимые работы гуманитарной сферы, так или иначе, опираются на принцип деятельности (М. М. Бахтин, Л. С. Выготский, В. В. Давыдов, В. П. Зинченко, А. Н. Леонтьев, К. Маркс, С. Л. Рубинштейн, Г. П. Щедровицкий, Э. Г. Юдин и др.).

## 2.1. ИНВАРИАНТЫ СОВРЕМЕННОГО ЧЕЛОВЕКА

В настоящее время в науке, искусстве, уже и на бытовом уровне сложилось достаточно внятное представление (и соответствующая практика) о том, что мы живем в естественно-искусственном мире (Г.П. Шедровицкий, М. Мамардашвили, В. И. Слободчиков и др.). Такая парадигма отношения к миру приводит к существенным для ежедневной практики условиям и следствиям. Четко определяется формирующая функция культуры и, в частности, образования. В связи с этим не случаен и понятен лозунг о психологии как науке XXI века (А. Г. Асмолов).

Общая модель **homo sapiens**, во-первых, усложняется, во-вторых, становится более динамичной. Можно выделить следующие основные характеристики (элементы) этой модели:

- Человек, с одной стороны, является естественным (биологическим, психологическим) существом со своими внутренними (имманентными) закономерностями развития, с другой стороны, он искусственное, социальное по природе образование, а значит, изменяемое волей, ценностями, целями культуры, процессом и результатами производственной деятельности.

- В динамически изменяющемся мире человек тоже должен мобильно изменяться, прежде всего, очевидно, за счет социальной (искусственной, культурной) составляющей своей сущности. Отсюда, не просто развитие (естественное, биологическое), но саморазвитие, самоформирование, т.е. сознательное действие на самого себя с целью направленного изменения (или сохранения!). Так увеличивается искусственная сторона сущности человека, мир его становится все более социокультурным, отягощенным культурными объектами, виртуальным.

- В изменении человека (трактуемом как развитие) с течением времени пока ещё четко выделяются и биологическая (естественная), и культурная составляющие. Но хотя и выделяют естественные этапы развития (младенчество, детство, школьный возраст, юношество и др.), более значимой все же оказывается

### **ИНВАРИАНТЫ СОВРЕМЕННОГО ЧЕЛОВЕКА**

- Человек – неповторимая ценность, целостность, цель
- Человек – открытая самоизменяющаяся система; активное, творческое, свободное живое существо
- Человек есть совокупность общественных отношений; суть человека – в совместной кооперативной деятельности;
- Человек – единство внутреннего (духовного, психического) и внешнего (предметной деятельности).

периодизация по характеру, особенностям, видам деятельности (Д. Б. Эльконин, В. В. Давыдов и др.).

- В социокультурном мире человек по определению не может быть одинок, в модели человека это может (и должно) быть отражено в форме «внутреннего собеседника» (В. С. Библер). Так реализуется взаимосвязь внешнего и внутреннего. Отсюда роли и значение общения, коммуникативных отношений, внешних проявлений бессознательного.

- Относительная самостоятельность фактора духовного (и душевного) развития в целом для изменения человека носит фундаментальный характер (В. П. Зинченко, 1997). Психологические орудия (медиаторы – миф, знак, символ, слово и др.) приобретают некий объективный смысл, не говоря уже об их значении в предметно-преобразующей деятельности. И геном развития (по В. П. Зинченко) – это взаимоотношение внешних и внутренних (материальных и психологических) орудий. При этом человеческое восприятие, память, мышление, эмоции (и другие психические процессы) трактуются как функциональные органы, орудия; а в любой внешней форме-орудии овеществлена идея, знак, мысль и т.п.

- Сущность человека проявляется в его воспроизводстве в совокупности всех качеств от биологических до духовных. И это далеко не простые и однозначные процессы, они носят исторический характер, в том числе и создаваемы. Воспроизводство человека (трагуемое в рамках социокультурных моделей как воспроизводство его деятельности) сознательно и управляемо происходит

в формах обучения. Причем психологи склоняются к тому, что «не присвоение человеческих способностей, а их творение» приводит к развитию человека [95. С.24]. В случае стихийного образовательного процесса роль «организатора» играют потребности, нравственные ценности, смыслы, знания. Глобально, для такого субъекта, как «всё общество», образовательные процессы как процесс – это единственная форма существования (в бесконечном воспроизводстве) культуры. Активность субъекта – важнейшая методологическая установка в представлениях о человеке. Нормативно – это приоритет действий, совместной деятельности, сотворчества в познании.

- Активность человека – ведущее, сущностное качество человека. Деятельность как основное проявление активности не может происходить без мотивов (рис. 14). Считается, что мотивы составляют ядро личности (Л. С. Рубинштейн, 1999, с. 466-469, 532 и др.). В целом мотив рассматривается как потребность, цель, побуждение, намерение; как результат процесса формирования оснований активности человека, побуждения его к достижению цели (Е. П. Ильин, 2000). В настоящее время в значительных группах (фактор образования!) людей высшие мотивы (по А. Маслоу) самоактуализации, самореализации, самопознания становятся ведущими, в определенной мере подавляют, перестраивают низшие мотивы. Недооценивать это обстоятельство при построении систем управления нельзя.

- Психический мир человека – институциональное образование индивида, человека, личности, индивидуальности. Этот мир многосложен, включает разные по природе процессы (собственно психические, социологические и др.), обеспечивает единение внутреннего и внешнего миров. Психический мир человека непрерывно развивается, усложняется. И это развитие неразрывно связано с изменением деятельности. Поэтому Э. Г. Юдин писал: «...наиболее эффективный путь формирования высших психических функций заключается в разработке и использовании соответствующих форм предметной деятельности...» [186.С.274]. Отсюда «растут» цели и средства управления.

Рис. 14



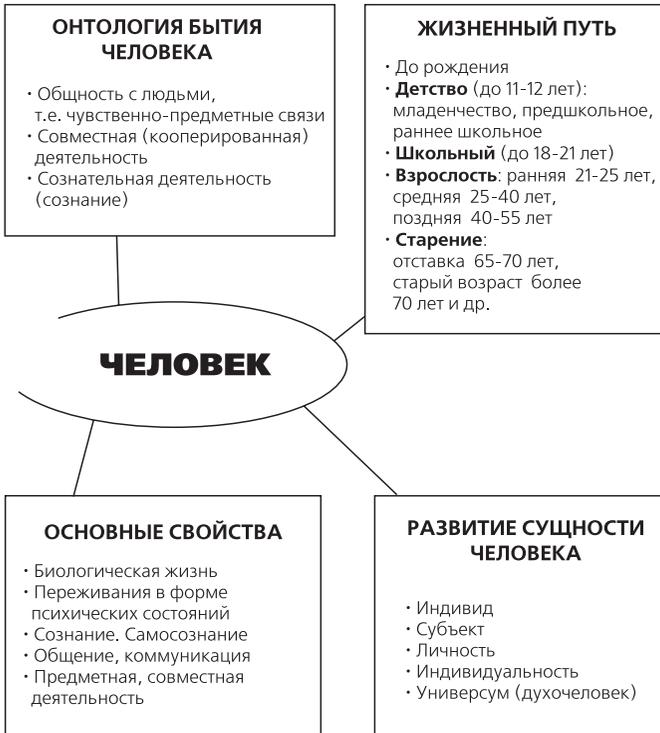
**Диалектика человека.** С одной стороны, почти очевидно, что человек является открытой системой (рис. 15), т.е. действием (физическим, культурным) среды при формировании его модели нельзя пренебречь. С другой стороны, человек является закрытой системой внутренних свойств (Б. Г. Ананьев, 1980, с.171). По-видимому, управление самим собой возможно как: а) управление внешним воздействием среды, раз человек «создает собственную среду развития» [137. С.159]; б) управление внутренним миром через осознание

закономерностей этого мира, через механизм рефлексии. Чтобы управлять внутренним миром, надо из него «выйти», а это как раз механизм рефлексии.

Диалектика человека выражается в формах его развития. По-видимому, другого не дано. Можно согласиться с тем, что развитие человека осуществляется одновременно в трех формах: а) как естественный процесс созревания и роста психических качеств; б) как процесс культурной деятельности присвоения; в) как процесс становления саморазвития, самоуправления (В. И. Слободчиков и др.). Два последних процесса непосредственно учитываются (управляются) в деятельности любой организации (рис. 16). На этой основе далее осуществляется конкретизация представлений. Например, с нашей точки зрения существенным является формирование современного стиля бизнес-мышления. Формирование мышления и мировоззрения такой ключевой фигуры современного производства, как управляющий сферы малого бизнеса, является актуальной и с точки зрения теории, и с точки зрения практики. Менеджер среднего звена – это уже почти массовая профессия. А от позиции руководителя-собственника зависит не только финансовое, но и социальное благополучие данного предприятия. Так согласуются изменения субъектов разного уровня организации – человека, коллектива, а значит, согласуются схемы и механизмы управления.

Можно ли строить свою собственную жизнь по законам природы? Можно ли строить свою практическую деятельность по законам природы? Можно ли готовить менеджеров под каждое конкретное производство? Следует ли готовить менеджеров вообще? Ответы на поставленные вопросы далеко не простые, чаще не однозначные. Законов жизни нет, а законы природы – нечто иное. Принимается, что законы природы не стареют, хотя и имеют границы применимости. В современной методологии научного познания твердо зафиксировано, что законы науки формулируются для идеальных объектов, для моделей. У них одна особенность – они неизменны в области определения. Даже в неживой, реальной природе таких объектов нет. Таким образом, даже здесь, когда мы имеем дело с чем-то реальным (материальным),

Рис. 15



а это, надо думать, всегда так, возникает проблема: как использовать закон, да и применим ли он вообще.

Но живая практика реальной жизни человека (в том числе практически любой профессиональной деятельности) сложнее, потому что она ежедневно изменяется, конструируется. Говорят, что она относится к социокультурным, социотехническим объектам (Г. П. Щедровицкий). А они являются сложными композиционными, и тем более ещё с изменяющимися объектами, поэтому они не имеют и не могут иметь законов. Итак, с одной стороны, мы живем в мире таких объектов, и надо как-то эффективно с ними работать, с другой стороны, прямо, автоматически законы природы к ним неприменимы. К таким объектам относится и сам человек.



Итак, для нужд практики освоение организационно-конструкторской деятельности, её особенностей принципиально необходимо. Именно здесь субъектом осваиваются правила, принципы деятельности со сложными объектами вообще. А иначе как, ведь невозможно заучить решения во всех конкретных ситуациях? Значит, надо вновь выделять абстрактные объекты (схемы), с их помощью осваивать нормы деятельности управления. Однако эти модели, схемы, сети будут накладываться на конк-

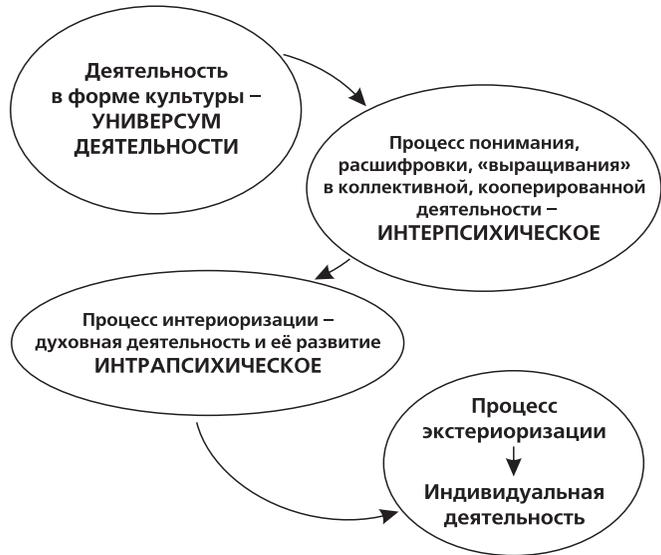


ретный материал, как самого человека-менеджера, так и среды. А этот материал может жить (в каком-то приближении) по вполне конкретным законам. И их следует учесть. В частности, это архисложный, многослойный ряд знаний о самом человеке. прежде всего, о его духовной деятельности. И этими знаками-знаниями мы вынуждены пронизывать всё изложение. В принципе они задают определенную онтологию средств управления.

**Деятельность** – инвариант человека, группы людей, коллектива, общества. Активность человека в культурном пространстве выражается в существовании такой её универсальной формы как деятельность (подробнее см. далее). На схеме (рис. 17) показан механизм «присвоения» деятельности, а на схеме (рис. 18) приведены наиболее общие стороны деятельности.

**Образование.** Формирование, выпестовывание своего собственного образа – фундаментальное свойство человека. Этот образ, во-первых, складывается из «совокупности всех общественных отношений», во-вторых, из мучительных собственных духовных поисков и приобретений, из построения нового в духовном, а отсюда и материальном мире.

Управление в коллективной деятельности – залог преодоления препятствий.



Сейчас образование чаще всего трактуется как приобретение «опыта рода» (см.: [12, 35, 50, 52, 76, 84, 87, 118, 121, 163]), но для основной по времени и значению деятельности человека характерно воспроизводство в условиях открытой, динамической системы, где производство нового становится необходимостью. Таким образом, существенным (даже прагматически необходимым) оказывается построение нового опыта. По-видимому, в XXI веке производство нового продукта в самом широком смысле становится на технологические рельсы. Речь идет о новом продукте в области духовной деятельности: построение смыслов, поиск новых моделей, формулировка новых целей, разработка образцов деятельности, определение новых ценностей, в том числе эмоционально-нравственных ценностей и др. Смелее речь ведется о прямом производстве самого человека. И с этой точки зрения, может быть, о новом этапе эволюции теперь уже не просто биологического, а социального существа. Переходный этап кончается.

Рис. 18



Отсюда значимость такой области деятельности как построение образа человека (образование) принципиально меняется. Уже сейчас декларируется его непрерывность, с экономической точки зрения не затратный, а инвестиционный характер, с точки зрения цели – лично-центрированный (значит, индивидуальный, творческий) характер, с точки зрения содержания приоритет отдается методам, фундаментальным идеям, смыслам.

Образование, порою неразлично близко, определяется с социализацией. Сравните, с одной стороны, «Социализация – развитие и реализация человека на протяжении всей жизни в процессе усвоения и воспроизводства культуры общества» [118. С.26]. С другой стороны, «Образование – средство трансляции культуры, овладевая которым, человек не только адаптируется к условиям постоянно меняющегося социума, но и становится способным к неадаптивной активности, позволяющей выходить за пределы заданного, развивать собственную субъективность и приумножать потенциал

мировой цивилизации» [119. С. 139-140]. Но уравнивать процессы социализации и процессы усвоения культуры нельзя.

Итак, суть образовательного процесса – в организации (создании, управлении и др.) развития субъекта. При анализе образовательного процесса с целью конструирования средств управления можно использовать разные схемы: а) выделить по внешней организации (цели) и субъектам два составляющих процесса – преподавание и учение; б) выделить процессы по объектам усвоения – воспитание и обучение; в) выделить по характеру деятельности – предметную, творческую, совместную деятельность и др.; г) выделить составляющие процесса по микромеханизму – мотивы, мышление, познавательные операции, общение. Очевидно, что более или менее системным решением проблемы управления образованием является использование технологий обучения [49-50, 80, 81, 122, 150], различных теоретических схем усвоения (В.С. Библер, Д.Брунер, В.В. Давыдов, Л.В. Занков, И.И. Ильясев, И.П. Калюшина и др.). Весьма перспективным является описание образовательных процессов как информационных процессов. Построение инструментария (схем, процедур, методик) для непрерывного образования человека как важнейшей формы его существования нарастает. Это производство становится одним из основных.

При богатстве возможных схем для анализа образования, для продумывания управленческих моделей возникает потребность выделить генетически исходную схему, а в ней – исходную «клеточку». Так, психологи считают, что такую роль сможет сыграть категория **«общение»**. По-видимому, это исторически и генетически первичная форма взаимодействия людей. С неё начинаются процессы социализации, параллельно и позднее – образовательные процессы. Остается на этой основе выстроить понятийное дерево. (Сравните мнение: «...общение людей может существовать лишь в процессе реализации деятельности» [52. С.19].) С точки зрения методологии важно отметить постоянное стремление специалистов при организации управления опереться на эту исходную «клеточку», в том числе при постро-

нии конкурирующих моделей [31, 44, 58, 64, 77, 85, 88, 93, 136, 141, 152, 153, 158, 172, 181].

Для управления образовательными процессами необходимо искать ответы на вопросы: Как протекает процесс? Каков материал этого процесса? Какова его структура? Каковы средства его организации? Каковы его закономерности? В логико-методологическом плане речь идет о построении системы понятий – теории образовательных процессов, в организационно-практическом плане – в подборе и использовании средств организации образовательных процессов, средств измерения результатов и др. Тот и другой планы переводят факт образовательного процесса из «содержательной абстракции» в конкретно-действенную форму. Собственно роль методологии в этом процессе состоит в его организации, в осознании проблем, в разработке процедур и методов. Реализация этой программы для случая управленческой деятельности в состоянии дать новые эффективные решения, т.е. построить новую реальность (см. довольно яркие аргументы у П. Сенге).

**Проблемы для размышления:** Продуктивно ли строить модели такого сложного объекта как человек? Какие ещё средства используются для описания человека? Можно ли профессиограмму отнести к модели человека? Какова должна быть иерархия моделей человека для более или менее адекватного его описания? Какие основные инварианты человека можно в конце концов выделить?

## 2.2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА

Свободный рынок как минимум невозможен без демократии, частной собственности, правового государства. Но это макроскопическое условие (результат) базируется на микроуровне, т.е. на уровне человека, на независимости личности, её свободы, прежде всего свободы её развития. Получается, что экономика-социальные задачи и задачи духовного роста человека взаимосвязаны, более того – взаимно детерминированы. Отсюда и понятное стремление построить достаточно



Третьяков Павел Михайлович. (фрагмент портрета. И. Крамской) Жизнь человека может быть такой, что будет управлять другими и потом...

простую модель развития человека в социоэкономической системе. Заметим, что в постиндустриальном обществе все организации, по-видимому, – бизнес-организации. Иное дело, в какой форме они получают прибыль, как она распределяется. И если раньше чистую прибыль – жизнь – получали по частям, делили, в том числе и через форму денег, то сейчас, может быть, появляется возможность получить её в целом.

**«Я цели  
намечал свои  
на выбор сам,  
а вот теперь  
из колеи не  
выбраться».**

**В. Высоцкий**

В системе наук о человеке **деятельность**, по-видимому, самое фундаментальное (категориальное) понятие. С его помощью цементируются разные аспекты человеческого мира, связываются внешний и внутренний миры человека. Не случайно М.С. Каган утверждает, что наиболее глубоким определением человека, охватывающим все другие, является «человек действующий» [75. С.5], а А.А. Леонтьев называет книгу «Деятельный ум» [99]. Но рассуждения о деятельности столь часто встречаются, что, во-первых, стали формальными, неким атрибутом, во-вторых, нередко они оказываются мало продуктивными.

Для выделения главного, насколько возможно в нашем случае, построим общую **деятельностную картину мира**. Её суть можно выразить в следующих исходных положениях (принципах):

- Человек существует (живет) в мире, созданном в результате коллективной и индивидуальной деятельности людей. Ничего другого просто нет: деятельность – единственный способ социально-исторического существования людей. Этот мир можно представить как социокультурное пространство. Опыт показывает, что человеческий мир создан людьми в ходе исторического процесса.

- Производственная деятельность (труд) – это родовая деятельность человека, в которой формируются и проявляются сущностные свойства человека (К. Маркс), т.е. выражается (существует) он сам. Труд – предметно-преобразующая деятельность, творческая; в идеале – свободная и сознательная. В. В. Давыдов подчеркивал, что деятельность – форма исторического культурного творчества людей и суть деятельности – в творчестве человеком своего мира [52].

- В первом приближении механизм присвоения человеком опыта рода (механизм становления человека как субъекта) выражается следующей логикой: коллективная, совместная, разнообразная, предметно-преобразующая (материальное и духовное производство) деятельность – интериоризация – индивидуальная (внутренняя, психологическая) деятельность – экстериоризация как процесс созидания внешней деятельности с опорой на внутреннюю (см. табл. 19).

- Социокультурное пространство деятельности динамично развивается, ассимилируются одни и возникают новые виды деятельности, все время воспроизводятся различные деятельности, причем в принципе всегда как коллективное сотворчество людей. Индивид участвует в различных видах деятельности, но для каждого периода его развития возможно выделение ведущей деятельности, т.е. такой, которая определяет существенные изменения (новообразования) в человеке. Выделяют игру в дошкольном возрасте, учебную деятельность и общественно полезную деятельность в школе, затем трудовую деятельность. Полной ясности о том, какая деятельность является ведущей в зрелом возрасте (30-50 лет), в старости (от 60 лет), нет.

- В разном возрасте ведущей (ярко выраженной, сущностной) деятельностью является разная деятельность, поэтому, может быть, успешно и функционируют разновозрастные коллективы, которые несут разные деятельности. И в них эффективно происходит обмен деятельностями.

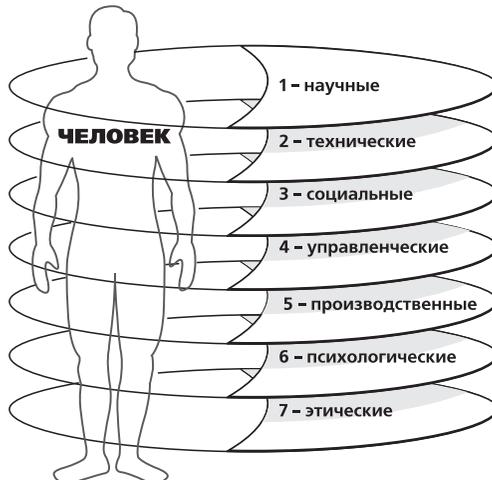
**Деятельность и личность.** Категория личности – одна из важнейших в культуре, философии, психологии, педагогике, менеджменте. Вот типичные определения: «субъект, свободно определившийся в пространстве культуры и времени истории» [154. С.370], «личностью обладает творчески («свободно») и талантливо действующий человек, создающий новые формы общественной жизни» [52. С.47], «личность есть связь и иерархия деятельностей, определяемых не биологически, но исторически» [102. С.196]. Способность к свободному действию всегда отличала личность. Это состояние субъекта М. Мамардашвили характеризовал так: «Нечто, что

является необходимостью самого себя, и есть свобода» [108. С.139]. Конечно, самодостаточность личности опосредована деятельностью, в пределе – жизнью, реальной биографией (А. Н. Леонтьев, 1994, с.200).

Очевидно, личности вне деятельности не формируются, не бывает. Проявление (а отсюда и определение) личности связывается с внешними результатами деятельности. Не случайно о личности говорят «деятель». Но следует подчеркнуть важность того, что внешние результаты обусловлены развитием сознания человека, т.е. внутренними (идеальными) процессами (см., например, В. П. Зинченко, 1997). Вот почему для ориентира важно иметь, хотя бы в первом приближении, представления о строении сознания. В частности, хотя бы потому, что для современных технологий управления характерен учет особенностей развития сознания и в целом человека. Предлагаемые ниже с этой целью представления (методологическая модель) интегрируют разные знания [46,65,66,116,177,188].

Принципиальным для нашего предмета рассмотрения является объединение (сшивание) через человека-личность различных систем – социальных, техниче-

Рис. 19



ких, управленческих, производственных, психологических и т.д. (рис. 19). Образуется своеобразная сеть, где 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7... – иерархия этих систем.

**Квантовая модель строения (развития) сознания.**

В ходе возникновения и развития человека сформировались (можно думать) пять взаимно дополняющих механизмов (и уровней) аккумуляции, передачи, воспроизводства, функционирования опыта:

- генетический – зафиксирован в геноме,
- инстинктивный – зафиксирован в центральной нервной системе,
- индивидуального обучения – зафиксирован в системе мозга,
- социально-технический – зафиксирован в кооперативных естественно-искусственных системах,
- духовный – зафиксирован в форме свободного духа человека.

Заметим, что здесь перечислены (обозначены) биологические (социобиологические) носители опыта. Хотя, например, сам опыт обучения не просто как-то зафиксирован в мозге. Он социален по природе, существует в человеческих системах в различных формах, например в деятельности. С нашей точки зрения, качественно новой формой является развитие сознания в социально-технических системах, основным элементом которых, конечно, является кооперированный человек. Этот уровень развития сознания характерен как раз для времени трудовой (творческой) деятельности людей. В наступившем XXI веке, по-видимому, как раз этому виду опыта и сознания предстоит активно развиваться.

Опыт индивидуального обучения дает возможность в ходе жизни уточнить полученные по наследству программы поведения, что весьма существенно при динамическом изменении условий среды. В современной цивилизации среда весьма быстро изменяется даже во время жизни одного поколения. С физиолого-психологической точки зрения обучение дает возможность (реализует программу ожидания нужного предмета) выбора нужного предмета (в широком смысле). Содержательно эта возможность реализуется с помощью предметов культуры. На четвертом уровне кооперативные

связи формируют коллективного субъекта мыследеятельности; в принципе сюда входят и технические системы. Многомыслие реализуется в формах реальных кооперативных связей людей; видами таких форм деятельности являются деловые игры, «метод мозговой атаки» и т.п. На пятом уровне развития сознания многомыслие «уходит» в мир идеальных форм, полилогичность обеспечивается существованием и функционированием идеальных собеседников (в смыслах В.С. Библера). Здесь человек и есть весь мир; он субъект и объект одновременно, он несет в себе и цели, и ресурсы, свободно оперирует всем.

Для воспроизводства деятельности интерес реально представляют третий и четвертый уровни сознания. Очевидно, что более всего развиты представления о третьем уровне. В первом приближении, модельно строение и функционирование психики (и сознания) индивида показано на схемах (рис. 20, 21). Сознание, как внутренний идеальный мир человека, определенным образом относится в внешнему, объективному миру, но с помощью посредника – культуры. Выдающийся советский психолог Л.С. Выготский, например, относился к субъективному, психическому миру человека как к реальному миру. (Для нашего предмета рассмотрения это имеет принципиальное значение.) На схемах (рис. 22) приведена некая онтологическая картинка этого взаимоотношения. Объектными носителями идеальной форм культуры являются так называемые **медиаторы**; это фактически психологические орудия (психологические руки человека), носители идеальных форм; это посредники в трансформации реальных (натуральных) форм в идеальные формы, в сознание. К ним относят: знак и слово, символ и миф, смыслы, человека как второго «Я». С помощью этих «инструментов» человек познает и преобразует идеальный мир, а затем (дополнительно с помощью материальных орудий) реальный мир (см. подробнее В.П. Зинченко).

Сознание не просто какое-то внутреннее образование человека, оно существует на разных уровнях (бессознательном, социальном, рефлексивном, культурном), в разных формах. Весьма важен вывод: «Сознание как таковое» не имеет индивидуального существования или

индивидуального представительства. Оно просто есть – ни к кому в отдельности и ни к чему конкретно – вообще не приуроченное. Как таковое, сознание есть культурно (знаково-символически), действенно (результативно), предметно (смыслово) со-организованное сообщество, которое оказывается подлинным телом сознания» [154. С.183]. Эта формулировка о сознании нелегко воспринимается, но из неё, почти очевидно, следует вывод о полисистемности феномена сознания. С нашей точки зрения, не случайно, что и мир – полисистемное образование.

В нашей традиции наиболее известны две теории развития сознания человека: культурно-историческая теория (Л.С. Выготский и др.) и деятельностная теория (А.Н. Леонтьев и др.). В первой основным источником психического развития является освоение культуры, т.е. освоение идеального мира; во второй – предметно-прак-

Рис. 20

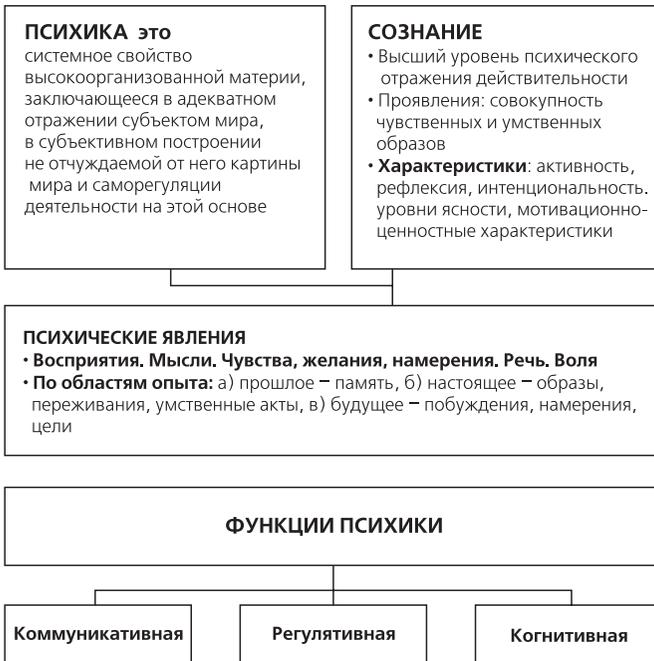


Рис. 21



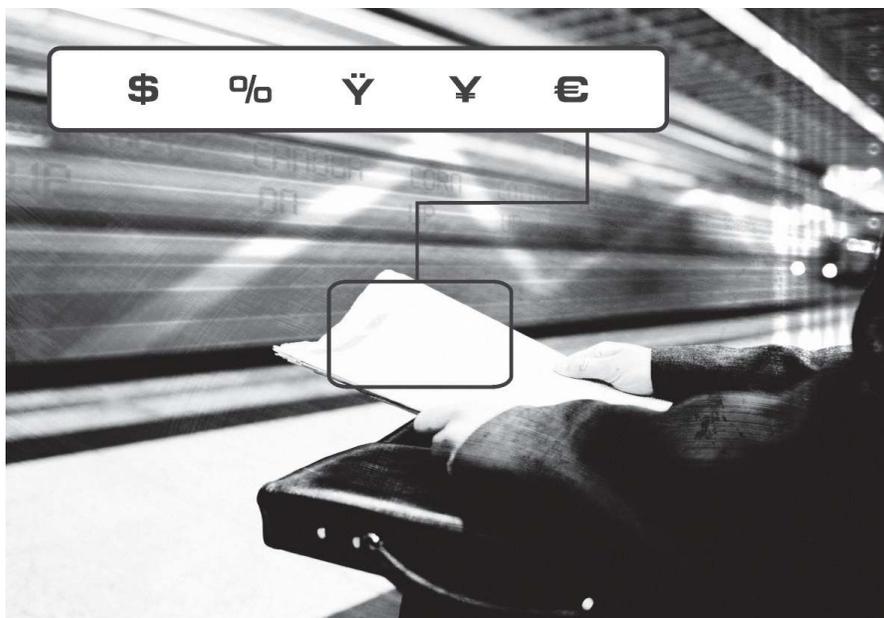
тическая деятельность [99]. Можно (с некоторым огрублением) утверждать, что вторая является довольно продуктивным, технологичным приближением первой.

В целом можно согласиться, что такой весьма общий объект, как сознание, может быть построен и изучен только на путях полисистемного его рассмотрения. Какие это системы? На схеме (рис. 23) сделана одна из попыток их выделения.

## СУТЬ МЫШЛЕНИЯ как социально-культурного феномена

- «...мышление... – суть функция активной предметной деятельности, её обеспечивающая и ради неё возникающая. А не функция беззаботного лежащего на камнях далеких и близких планет» (Э. В. Ильенков)
- «...мышление людей есть функция от использования ими знаковых средств, а отнюдь не функция нашего сознания. Человек мыслит не головой, а вещами и знаками, действуя с теми и другими и соотнося то, что получается, с эталонами, фиксированными в культуре» (Г. П. Щедровицкий)
- «...процесс решения проблем, выражающийся в переходе от условий, задающих проблему, к получению результата. Мышление предполагает активную конструкторскую деятельность по переструктурированию исходных данных, их расчленение, синтезирование и дополнение» (В. А. Лекторский)

Важнейшим феноменом сознания и ведущим психологическим процессом является **мышление**. Известный ученый Эдвард де Боно пишет: «Мышление – это основной человеческий ресурс. Качество нашего будущего будет целиком зависеть от качества нашего мышления. Это справедливо на личностном уровне, на уровне сообщества и на мировом уровне» (Боно Э. Нестандартное мышление. Мн.: ООО «Попурри», 2000. С.4). В науках о человеке рассмотрение мышления приобретает известную самостоятельность, потому что на макроуровне описания это дает достаточно эффективную схему объяснения, предсказания, систематизации фактов в широком смысле этого слова. При использовании мышления как категории выделяют философский, психологический, социально-культурный, дидактический аспекты. Естественно, и содержание понятия мышления в этих случаях предстает разными гранями (см.: [2, 16, 24, 30, 39, 53, 56-57, 69, 73, 95, 100, 118, 131, 144, 170, 177]). В частном случае это сравнение показано в табл. 4.



«Человек мыслит не головой, а вещами и знаками...»  
(Г. П. Щедровицкий)

Литература о мышлении огромна. Для нашего предмета рассмотрения важен следующий акцент: «...главными формами мышления являются именно внешние действия и размышления вслух на основе языка. Иными словами, мышление – это прежде всего публичная деятельность» (В. А. Лекторский, 2001, с.145).

**Обобщение представлений о сути деятельности.** Деятельности без людей нет, но вне культуры её тоже нет; и она не принадлежит отдельному человеку. Таким образом, можно думать, что деятельность – это взаимодействие человека (субъекта) и культуры. Но человек рассматривается не как индивид, тогда это разные образования, и прямо они не могут взаимодействовать. Человек понимается как субъект (в пределе как личность) и в этом контексте как элемент культуры. А тогда препятствий к оформлению взаимодействия нет. В качестве варианта деятельность можно рассматривать как взаимодействие субъекта с субъектом (субъектами) посредством культуры. Тогда естественно рассматривать акт деятельности как взаимодействие субъекта и культуры.

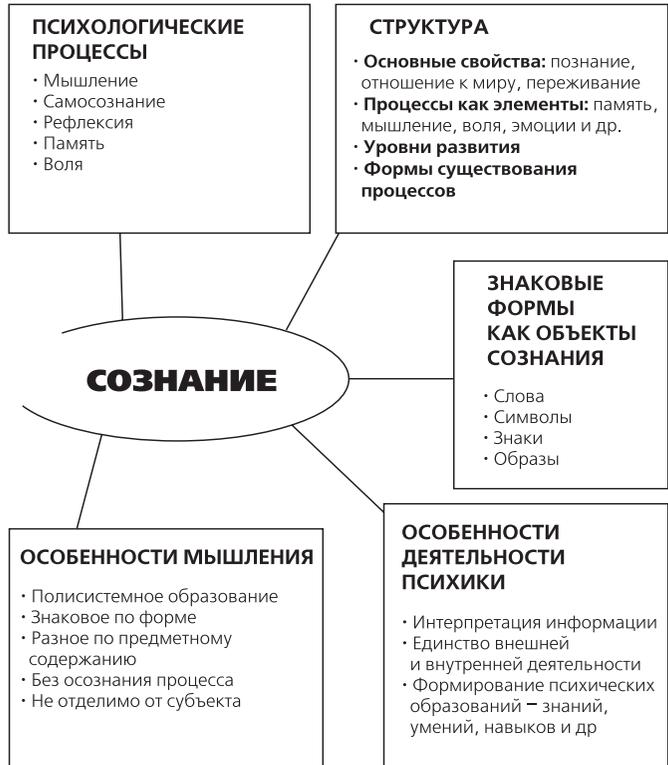
Рис. 22



А. А. Леонтьев на основе анализа многих работ теоретико-методологические основы **психологической теории деятельности** выражает следующими положениями:

- Категория предметной деятельности определяется как: а) активность; б) целесообразное изменение мира; в) процесс на основе усвоения культуры.
- Идея деятельности как единства процессов отражения и преобразования действительности.
- Идея единства внешнего и внутреннего.
- Идея единства субъективного и объективного в деятельности [99. С.110].

Н.Ф. Талызина выделяет три принципа, на которых основан деятельностный подход: единство внешней материальной и внутренней психической деятельности; непрерывная связь психики и деятельности; социальная природа психического развития человека (см. *Вопр. психологии*. 2001. № 1. С.147). А.Г. Асмолов добавляет к характеристике принципов деятельности: а) неадаптивную природу предметной деятельности – нет общей цели, происходит самодвижение; б) опосредование, т.е. использование внешних средств для внутренней, психической деятельности [8. С.118-128]. В.В. Давыдов подчеркивает, что только «первоначально деятельность детерминирована предметом, а затем она опосредствуется и регулируется его образом как своим субъективным продуктом» [8. С.139]. В целом получается, что деятельность связана



(обусловлена, детерминирована) со всеми внешними и внутренними процессами, в которых участвует и существует человек. Отдельные аспекты этих связей (полно или нет) используются во всех теориях управления.

В качестве предположения, принцип деятельности можно считать частным по отношению к принципу мыследеятельности, так как здесь могут фиксироваться границы его возможностей (см. главу 4). Г.П. Щедровицкий писал: «В реальном мире общественной жизни деятельность и действие могут и должны существовать только вместе с мышлением и коммуникацией. Отсюда и само выражение «мыследеятельность», которое больше соответствует реальности и поэтому должно заменить

Таблица 4

РЕПРОДУКТИВНОЕ	ТВОРЧЕСКОЕ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Воспроизводит прямые нормы деятельности</li> <li>2. Логически правильное, рецептурное, но прямолинейное, формальное</li> <li>3. Ориентир на решение задач; доминирование анализа, систематизации, образца</li> <li>4. Решение формализуемых (даваемых) задач</li> <li>5. Абсолютизация приема, языка, метода</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отталкиваясь от известного, строит свои нормы деятельности</li> <li>2. Сочетание логики с интуицией, со смелым переходом от идеи к идее</li> <li>3. Ориентир на постановку и решение проблем; доминирование поиска, синтеза, обобщения</li> <li>4. Поиск новых задач; не знает отрицательного результата (продуктивное)</li> <li>5. Свободный переход от языка к языку, использование разных моделей</li> </ol>

и вытеснить выражение «деятельность» как в исследованиях, так и в практической организации» (1995, с.297-298). Заметим, что сейчас в большинстве случаев при анализе практики используют только принцип деятельности. Может быть, при изучении управления как специфического объекта впервые возникает прямая потребность соединения чистого мышления (в частности, деятельность проектирования), мысли-коммуникации (речевая деятельность, интерпретация текстов) и практических действий (руководство). Во всяком случае, эффективное управление невозможно без каждой из этих составляющих.

**Проблемы для размышления:** Можно ли утверждать, что самообучающихся организаций нет без самообучающегося персонала? И нужно ли организовывать (а значит, управлять) процессы самообучения? Известный психолог А.Н. Леонтьев в заметках для себя писал: «Ликвидация, уничтожение частной собственности создает впервые условия для всестороннего развития личности» [102. С.197]. Приведите аргументы «за» и «против» этого утверждения.

## 2.3. УПРАВЛЕНИЕ КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



**«В каждой деятельности процессу получения её предметного результата предшествует возникновение потребности в этом предмете».**

**В.В. Давыдов**

Парадигма, т.е. исходная концептуальная схема, деятельностного подхода выражается в реализации следующих методологических функций деятельности (по Юдину, см. [155. С.48]):

- является объяснительным принципом,
- может быть предметом изучения,
- может быть предметом управления,
- может быть предметом проектирования,
- является ценностью.

Рассмотрим названные аспекты применительно к управлению вообще и управлению собой в частности. Очевидно, объять необъятное невозможно, поэтому чему-то будет уделено большее внимание. Заметим, что при построении предмета управления как деятельности одновременно поневоле будут отражены все аспекты такого подхода. Ключевым, с нашей точки зрения, и наиболее интересным является проектирование управления как деятельности, т.е. в определенном смысле построения его предмета (или, если хотите, объекта из предметов).

Г.П. Щедровицкий считал, что деятельность не является процессом, а есть структура разнородных элементов, причем при изучении она меняется [176. С.258, 262 и др.]. С точки зрения И.И. Ильёсова, деятельность «является сложной системой взаимосвязанных компонентов, каждый из которых есть фактически процесс» [73. С.126]. В своей последней обобщающей работе В.В. Давыдов, отмечая трудности определения структуры деятельности [52. С.27], писал: «В каждой деятельности процессу получения её предметного результата предшествует возникновение потребности в этом предмете, внутреннего его образа, или цели, которые позволяют человеку в идеальном плане предвидеть, предусматривать и опробовать возможные действия, направленные к реальному достижению результата, удовлетворяющего потребность» [52. С.34]. В чем же заключается потребность в случае управленческой деятельности? С нашей точки зрения, в общем плане – это преобразование мира человеческой деятельности. Отсюда,

естественно, это преобразование мира вообще, в том числе и жизни человека. По широте вовлечения различного материала (знаний, действий, смыслов, объектов и др.) управленческая деятельность стоит выше других деятельностей, поэтому не случайно владение ею приводит людей на вершину власти. Подчеркнем, что, с нашей точки зрения, управление относится только к человеческой деятельности, действие на неодушевленные предметы не может считаться таковым, потому что в конечном итоге оно вторично.

В уточнение сказанного выше расшифруем содержание управления как деятельности. Во-первых, в целом управление шире управления как деятельности. Понятно, что цели управления могут быть реализованы не в форме деятельности, а, например, через общение, через внелогические средства и т.п. Но, во-вторых, рассмотрение управления как деятельности позволяет сознательно, а отсюда и эффективно, его строить, и последовательно реализует методологический потенциал (функции) управления (рис. 24).

Можно согласиться, что потребности человека в управленческой деятельности сходны с потребностями в трудовой деятельности вообще, социальные по природе, носят исторический характер, меняются по мере развития самой деятельности. С.Л.Рубинштейн писал: «Прямой целью общественно организованной человеческой деятельности является выполнение определенной общественной функции» [145. С.465]. Эта общественная функция в случае управленческой деятельности, по-видимому, состоит в организации, соорганизации деятельности других людей. Что касается мотивов соответствующих действий, то, во-первых, их может быть несколько [72. С.121], во-вторых, думается, системообразующим из них является саморазвитие через включение личности в изменяющуюся деятельность других людей, их групп. Заметим, что в принципе для деятельности (как универсума, системно-структурного объекта) должно быть характерным существование внутренних мотивов её воспроизводства. И управление чем-то превращается в управление самим собой.

Управление, рассматриваемое как деятельность, в состоянии объяснить все феномены конкретной практики. Э.Г. Юдин писал: «...функционирование понятия деятельности в качестве объяснительного принципа носит отнюдь не вербальный характер. Это понятие задает такой взгляд на социальную реальность, при котором из множества её разнообразных напластований выделяется то и только то, что объединяется в определенное целое как мир деятельности, её продуктов, условий и форм организации» [186. С.271].

Теоретическое отношение к действительности базируется на овладении теоретическими понятиями, при этом существенно представление о теории как о развитом понятии (В. С. Библер и др.). Выбор фундаментального понятия имеет принципиальное значение для развития теории определенного круга явлений. С нашей точки зрения, одним из ключевых понятий, «клеточкой» познания общественной жизни людей, является понятие управленческой деятельности. Для активного использования понятия надо «проверить» его возможности для систематизации знаний, для установления связей между понятиями, т.е. для объяснения (и построения) практики управления. В пределе (идеале) речь идет о создании технологий управления, причем на соответствующей теоретической основе. Расшифруем некоторые стороны «понятийного дерева».

Как уже отмечалось, полной ясности в общей структуре деятельности нет. Как вариант выделяют мотивы, задачи, средства их решения, действия. **Действия** представляют собой процессы, подчиненные сознательным целям. Состав действия: объект действия – цель и мотив – ориентирующая основа действия – совокупность операций (А. Н. Леонтьев). По форме различают следующие действия: а) материальное – реальное преобразование реальных объектов; б) материализованное – действие, осуществляемое по преобразованию знаково-символических объектов (схем, чертежей, формул и т.п.); в) перцептивное – идеальное преобразование реальных или идеальных объектов; г) речевое – описание реального преобразования в речи про себя или «про-

Рис. 24

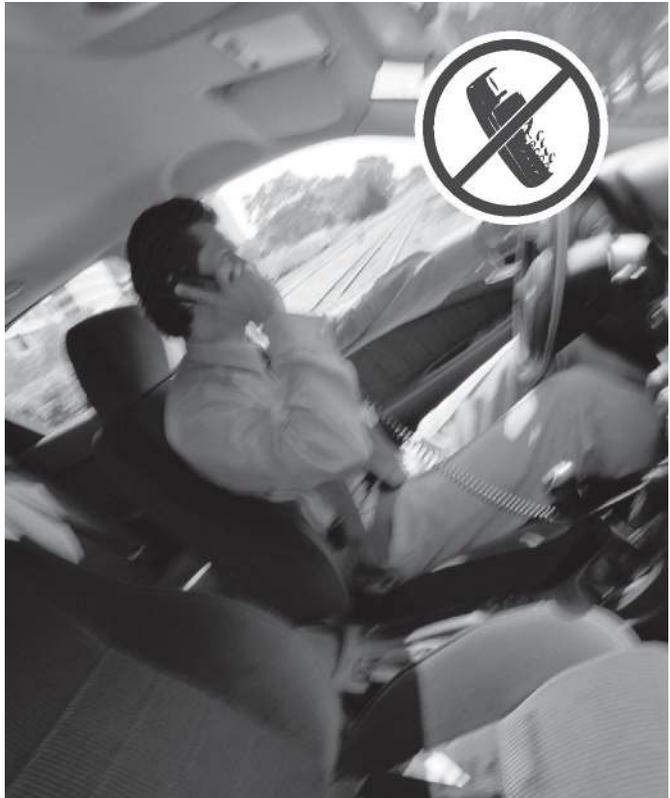


говаривание»; д) умственное – преобразование идеальных объектов (А. Н. Леонтьев, П. Я. Гальперин и др.).

Специалисты в рамках единой деятельности довольно четко различают предметную деятельность и деятельность, усваиваемую в данной деятельности (И.И. Ильясков). В случае управления самим собой управленческая деятельность приобретает смысл неотчуждаемой, в связи с чем появляются её особенности, в частности формы проявления воли, свободы, рефлексии, совершенно новыми могут быть ориентировки деятельности. Предметная деятельность носит активный характер: не воздействуя на объект и не преобразуя его, субъект не может понять (и изменить) его природу. В этом смысле управленческая деятельность не только меняет деятельность, но и в этом процессе «создает» неконтролируемое изменение. Последнее приводит к необходимости последовательной коррекции управленческих действий. Получается, что если начал управлять, то продолжай управлять непрерывно.

Рассмотрим структурные элементы управленческой деятельности самим собой.

Если начал  
управлять,  
то продолжай  
управлять  
непрерывно.  
Чем черевато  
невнимание на  
дороге, давно  
известно,  
в бизнесе – тоже...



**Ориентировочные действия:** модели и программы деятельности, знания об управленческой деятельности, «живые» образцы и примеры действий, алгоритмы, указания, планы и др.

Выделяют следующие виды ориентировки: образец деятельности, алгоритмы, методологические правила. Разная ориентировка поднимает деятельность на свой уровень, отсюда так велика их значимость. Н.Г. Салмина пишет: «...для того, чтобы существенные отношения, подлежащие усвоению, были включены в ориентировку учащихся, нужно было, чтобы эта ориентировка не только прошла через их собственные действия, но и была зафиксирована схематизированными средствами» [146. С.58].

### АКСИОМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

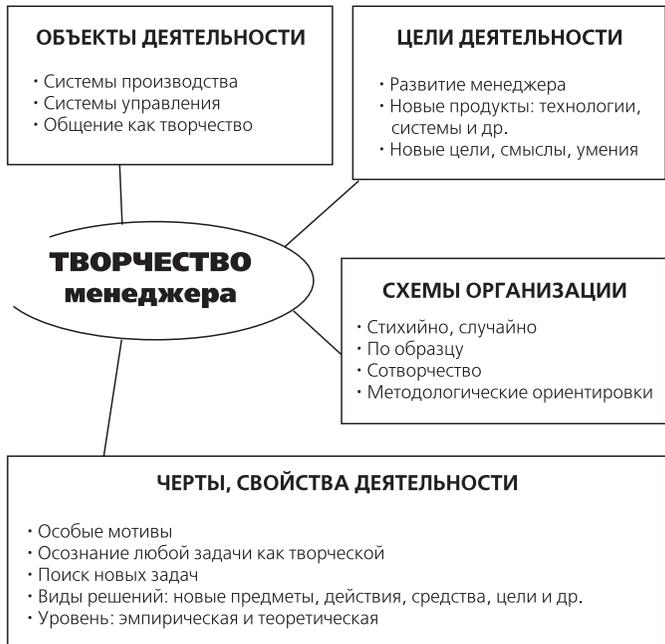
- Ведущая деятельность успешного менеджера – мышление, но не научное, а практическое мышление
- Оперативная деятельность менеджера – мыследеятельность, деятельность с моделями
- Главная деятельность организатора – понимание (текстов, людей, ситуаций)
- Отличительная черта успешного менеджера – взаимосвязанная смена деятельности от понимания, мыследеятельности, мышления, рефлексии до практики
- Вера в осуществление целей, воля в их достижении
- Восприятие идей других, способность выбирать решения, делить задачи на подзадачи
- Уважение чувств, эмоций, настроений, потребностей, ценностей других

**Исполнительные действия:** решение задач, проведение различных экспериментов, общение с другими людьми, построение и обсуждение планов, получение и обработка информации, построение гипотез, обобщение и др.

**Контрольные действия:** знания об исполнительных операциях и соответствующие умения, анализ результатов предметной деятельности, рефлексия, тесты, зачеты, самооценка и др.

**Предметом проектирования** может быть творческая деятельность менеджера. Управление творческой деятельностью становится важнейшим средством управления вообще, а в частности – важнейшим ресурсом эффективной экономики. Все стороны (аспекты) творческой деятельности (см. рис. 25) могут быть (и в принципе должны быть) управляемы. При управлении творческой деятельностью ориентировками деятельности остаются: а) образцы деятельности; б) опыт и процедуры совместной деятельности; в) методологические знания.

**Развитие управленческой деятельности.** Очевидно, что управленческая деятельность не может умереть,



по-видимому, в реальности она не может и оставаться неизменной. Но отдельные модели управленческой деятельности можно рассматривать в логике «возникновение, становление – развитие, функционирование – деградация, умирание». Переключение от одной модели к другой, рассмотрение при этом альтернатив, смелое «обрубание» старых методов, приемов – существенная черта стиля работы современного управленца.

**Проблемы для размышления:** Можно ли утверждать, что в реальной жизнедеятельности ключевым является действие, а не какая-то цельная деятельность? Чем отличается деятельность просто от совокупности действий? В чём выражается системность управления как деятельности? Чем (как) управляется сама деятельность как универсум? Утверждают, что потребность объективируется в предметах [8. С.192]. Как это применимо по отношению к потребности в управлении?

## 2.4. ПОСТРОЕНИЕ «Я–КОНЦЕПЦИИ»

В настоящее время в науке (философия, психология, педагогика др.) есть основание для разработки программ по управлению (и самоуправлению) своим развитием, шире – жизнедеятельностью. Немаловажно учесть, что раз управлять можно только движущимся объектом, то управление человеком (и самим собой) возможно лишь в случае его развития в нужном смысле. Нет никаких альтернатив специальной организации такого движения. Приведем некоторые мысли в качестве аргументов.

- Чтобы стать хозяином, субъектом собственной деятельности надо на основе рефлексии её строить, преобразовывать, проектировать, исследовать и управлять ею. На этой основе появляется возможность создавать способы и средства самообразования, саморазвития, самопреобразования (В. И. Слободчиков, 2001, с.56).

- Развитие взрослого происходит не только потому, что он присваивает опыт культуры, важно «не присвоенные человеческих способностей, а их творение». А «основное противоречие, являющееся движущей силой развития, нужно искать в способе полагания человеком себя в действительности, иначе – в способе производства себя» (В.С. Лазарев, 1999, с.24). Предлагаются инструменты такого производства: а) трансформация своей системы отношений при выполнении **новых** действий; б) специальное творение системы способностей; в) «выращивание» мыслящей воли как творение себя. В. С. Лазарев пишет: «Выжить, расти и развиваться человеческий индивид может только, если найдет способ управлять своими, наследственно не заданными органами жизни – другими людьми, если научится, глядя на себя их глазами, примерять к своим действиям их меры, их способы совместного действия» [96. С.42]. Отсюда **главная потребность и ценность человека – собственное развитие.**

- Любое развитие, в конечном счете, происходит через построение предметной деятельности во всем сложном понимании предмета (см. далее), в том числе работой со смыслами в социокультурном пространстве, в том



В спорте, как и в бизнесе, нет и не может быть состояния постоянного успеха; только активная деятельность – источник успехов

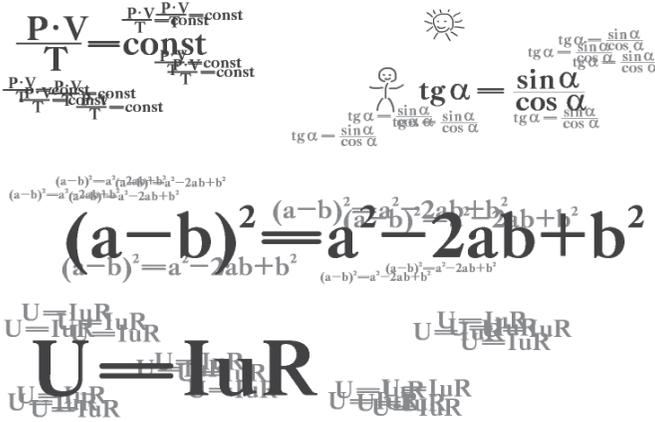
## ОБЩИЕ ПРАВИЛА ЖИЗНИ

- Жизнь в целом коротка, всего не познать и не сделать; жизнь человека строится семьей, обстоятельствами и волей
- Малая по времени жизнь не может быть успешной; нет и не может быть состояния постоянного успеха; только активная деятельность – источник успехов
- Жизнь – это борьба, прежде всего с самим собой; функционирование и развитие – две необходимые и взаимосвязанные стороны жизни; принципы помогают строить жизнь и делать её успешной
- Невозможно во всем быть независимым; мы живем в мире личных связей, и истина существует далеко не для всех
- Непринципиальность, непоследовательность, а в итоге – отсутствие мировоззрения, разрушает личность
- Только свобода (роскошь свободного действия!) позволяет стать личностью
- Мы живем в сложном естественно-искусственном мире, в котором любое отдельное взятое знание не может быть истиной
- Наука не может дать знания практики, она дает лишь её образец (образ), даёт лишь её понимание в знаках

числе в построении совместной мыследеятельности. (См. подробнее [8, 10, 69, 96, 98, 99, 108, 113-114, 175-179]).

В XXI веке, по-видимому, построение, использование, совершенствование различных программ «Я–развития» является фактором производства. И это производство все больше будет аккумулировать экономические, интеллектуальные, организационные ресурсы.

Фундаментальным основанием всех программ «Я–развития» является существование, а отсюда, как минимум, воспроизводство, а как максимум развитие самого себя. В целом это сложно организованная (иерархизированная) система разнообразных процессов. Возможны разные уровни понимания воспроизводства, а значит и уровни существования. Для нас важно выделение уров-



Наука не может дать знания практики, она дает лишь её образец (образ), даёт лишь её понимание в знаках.

ней по мере влияния культуры: биологический (в чистом виде сейчас невозможен), развитие индивидуальных качеств, общения и взаимодействия, теоретического сознания (рефлексивный), духовный. М. Мамардашвили, фактически характеризую уровень теоретического познания, писал: «Мыслить определенным образом – постоянно ухватывать себя в актах мышления о предметах – и означает организовывать себя в качестве существующего, которое об этих предметах мыслит» [108. С.129]. В целом уровень построения «Я–концепции» обусловлен и зависит от конкретных жизненных обстоятельств как ресурсов предшествующего развития, формулируемых целей, разработанных моделей и соответствующей методической помощи.

Почти очевидно, что построение любой концепции «Я–развития» опирается на состояние психической жизни человека – сознание (см. выше). Но практически важным является сам факт существования **самосознания** (рис. 26), в связи с ним самооценки, самонаблюдения, самовоспитания и др. Различают нечеткие формы самосознания и высшую форму – рефлексии, причем в результате рефлексии возникает «Я». В. А. Лекторский пишет: «Это «Я» выражает наличие некоторого «внутреннего мира», который является предметом рефлексивного отношения со стороны второго «Я». «Внутренний мир» сознания не существует изначально...

### ЧЕРТЫ ЛИЧНОСТИ СОВРЕМЕННОГО СПЕЦИАЛИСТА

- Способность к свободному действию, самостоятельность и независимость
- Сознательное планирование и проектирование своей деятельности, способность к самосовершенствованию
- Активность и инициативность, целеустремленность в достижении цели
- Сочетание теоретического, творческого и практического мышления
- Коммуникативность, общительность, демократичность
- Нравственная и иная ответственность за деятельность
- Скромность и преданность делу

а конструируется в результате развития внешних коммуникаций человека с другими людьми...» [98. С.182]. В целом, возникает проблема самоидентификации человека, причем в этом процессе воспроизводства себя не только «Я» нуждается в другом человеке, но происходит и самовоспитание, т.е. действие на себя, самоуправление. Известный психолог С.Л. Рубинштейн писал, что «Я» присваивает себе всё то, что делает человек, и берет ответственность за дела и поступки [145. С.635].

Можно выделить три направления разработки программ «Я- развития»: общекультурное, психолого-терапевтическое, творчески-предметное. Первое в значительной степени определяет развитие кругозора и в целом личности, второе помогает разрешению психических проблем индивида, третье обеспечивает социализацию, а через предметную деятельность – развитие субъекта.

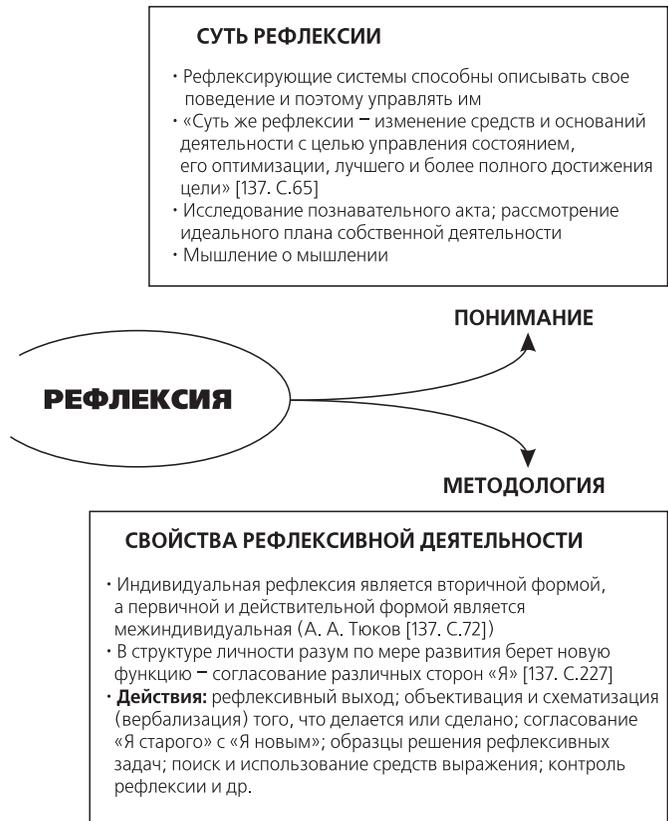
**Личность и рефлексия.** Как управлять собой? Механизм один: надо «выйти» из самого себя, сформулировать цели, подыскать средства воздействия, взаимодействия или общения, направить эти средства на объект, т.е. на самого себя. «Выход» из самого себя это и значит встать в рефлексивную позицию по отношению к самому себе, по отношению к своей деятельности и её результатам. Получается, что без рефлексии сознательно

Рис. 26



свою жизнь не построить. Но встать в рефлексивную позицию очень не просто, ведь прямо выйти из самого себя, понятно, невозможно. Что это за выход? Как его осуществить? Чем воспользоваться?

На схеме (рис. 27) обобщены ключевые представления о рефлексии. Г. П. Щедровицкий писал: «Именно рефлексия организует в конце концов наше видение собственной жизни, создает структуру нашей жизнедеятельности» [177. С.127]. Рефлексия дает выход (разрыв непосредственности) из непрерывности потока жизни, это осознание жизни [154. С.183-184]. Рефлексивная деятельность может рассматриваться как часть, элемент механизма управления. В зависимости от взгляда можно говорить о наличии (выделении) управляющего действия в самой рефлексивной деятельности или о таком действии уже вне рефлексивной деятельности. Понимая, что в целом управляющая деятельность не имеет простого состава и строения, все же подчеркнем, что в любом случае рефлексив-



ная деятельность является просто необходимой в любых социальных системах управления.

Очевидно, что деятельность планирования (см. главу 4) можно свести до построения иллюзий. В практической сфере хуже всего предаваться беспредметным мечтаниям. Вот почему построение «Я-концепции» должно опираться на конкретные эмпирические факты, вот почему совершенно необходимо проведение исследований. В принципе в рамках определенных задач необходимо отобрать методики, копить опыт и факты их использования. Например, довольно широ-

ко используют методику теста Т. Лири для исследования представлений субъекта о самом себе, своем реальном и идеальном «Я» [144. С.241-247]. Ниже приведены данные интерпретации результатов теста по выделяемым аспектам (субшкалам) для группы менеджеров торговой фирмы [184]. Они могут быть полезны для ориентира при обработке результатов теста.

**1. Авторитарность** (ранги: лидерство – властность – деспотичность).

Менеджеры оценивают своего Руководителя как уверенного, компетентного лидера. Руководитель примерно так же оценивает себя, но в идеале видит Руководителя с более властным, даже диктаторским характером.

**2. Эгоистичность** (ранги: уверенность в себе – самоуверенность – самовлюбленность).

Все мнения примерно одинаковы: отмечаются (и менеджерами, и Руководителем) эгоистические черты, ориентация на себя, склонность к соперничеству. По мнению менеджеров, Руководитель более других обладает этими качествами.

**3. Агрессивность** (ранги: требовательность – непримиримость – жестокость).

Все мнения, кроме мнения Руководителя о себе, примерно одинаковы: упрямый, упорный, настойчивый, энергичный. Только Руководитель, оценивая себя реального, считает, что он менее упрямый, энергичный, чем его оценивают менеджеры.

**4. Подозрительность** (ранги: скептицизм – упрямство – негативизм).

Менеджеры считают, что они критично относятся ко всем социальным явлениям и другим людям. Руководитель и Идеальный Руководитель, по их мнению, менее критичны. Сам же Руководитель считает, что критичность, подозрительность мешает работе.

**5. Подчиненность** (ранги: уступчивость – кроткость – пассивная подчиненность).

Менеджеры считают, что они способны и должны подчиняться, могут не иметь собственного мнения, должны честно выполнять свои обязанности, скромны и уступчивы. Мнение менеджеров о Реальном и Идеальном Руководителе и мнение Руководителя о себе (реаль-

ном и идеальном) практически одинаковы: минимум подчинения, напорист, смел, должен иметь свое мнение.

**6. Зависимость** (ранги: доверчивость – послушность – зависимость).

Наиболее зависимыми считают себя менеджеры. Руководитель считает себя еще более зависимым, чем его подчиненные. И Руководитель, и менеджеры считают себя мягкими, конформными, доверчивыми и вежливыми людьми. Но и менеджеры о Руководителе (реальном и идеальном), и Руководитель (о себе и об Идеальном Руководителе) думают в более «жестком» ключе. Они считают, что Руководитель должен быть более сильным, не нуждаться ни в чьей помощи, ни в чьих советах.

**7. Дружелюбие** (ранги: добросердечность – самостоятельность – жертвенность).

Менеджеры считают, что они достаточно общительны, теплы и дружелюбны в общении, сознательно конформны, стремятся быть в согласии с мнением окружающих, склонны к сотрудничеству. Мнение менеджеров о Руководителе совпадает с мнением Руководителя о себе. Он должен быть и является бескомпромиссным, не очень гибким и дружелюбным. Мнения менеджеров и Руководителя об Идеальном Руководителе совпадают: он должен быть еще более бескомпромиссным, инициативным энтузиастом, может не следовать условностям, правилам хорошего тона, может не нуждаться в признании и любви.

**8. Альтруистичность** (ранги: отзывчивость – бескорыстие – жертвенность).

Менеджеры считают себя ответственными, добрыми, чуткими людьми, проявляют к другим сострадание и заботу, отзывчивы. Мнение менеджеров о Руководителе совпадает с мнением Руководителя о себе: он менее заботлив, эмоционален, мягок и деликатен, чем Идеальный Руководитель.

Значимость экспериментальных данных при разработке программ развития возрастает, когда им придается некая знаковость. Убеждение в верности движения подкрепляется мониторингом достижений. В целом же при построении различных программ «Я–развития» следует руководствоваться простыми **принципами**:

- Начните с ревизии того, что есть: факты жизни, среда, личное физическое и психологическое состояние, окружение и др.

- Оцените реальность, сформулируйте цели и задачи, проведите анализ проблем и трудностей. Кроме самоанализа обязательно используйте опыт наставника, друга, руководителя.

- Выберите или постройте планы (проекты) конкретной предметной деятельности, настойчиво и страстно включитесь в неё, параллельно повышая образование, умения и др.

- Ориентируйтесь на ситуацию ежедневного успеха, но умейте его выделять, довольствуясь малым. Не отделяйте свой успех от людей.

- Не противопоставляйте духовное и материальное, эти стороны жизни человека между собой связаны и взаимобусловлены. И та, и другая вносят свой вклад в успех.

**«Я» в образовательном пространстве.** Овладеть искусством управления только чтением книг или методом проб и ошибок нельзя. Этому искусству можно научиться, в том числе и у других людей, в процессе межличностного общения с ними. Возникает вопрос, почему нельзя освоить искусство управления с помощью книг? Общий ответ таков. Во-первых, книги – лишь модели, а, как любая модель, они неполны, и, может быть, самое главное в них не отражено. Во-вторых, путь собственных проб и ошибок долгий и непродуктивный. К тому же управленческая деятельность связана с людьми, а их поведение не всегда предсказуемо, что чревато большими межличностными и внутриличностными конфликтами. К примеру, неумение говорить «нет» в банковской сфере означает дополнительные риски при выдаче кредита, значит, возможность финансовых потерь. Итак, эмпирическим методом проб и ошибок не освоить умения ориентироваться в объектах природы и культуры. Как быть? Решение может быть найдено только на пути организации взаимодействия (в том числе и общения) людей, учителя и ученика, рабочего и наставника. Теория и опыт убеждают, что эффективным при организации индивидуальных образовательных программ является наставник-менеджер [3, 17, 22,

25, 31, 47, 50, 58, 77, 85, 88, 106, 110, 152, 158, 172, 181]. Его типичные черты: знание основ теории и практики управления, знание основ психологии и педагогики, информация о месте работы и среде обучаемого, такие личные качества, как доверие, коммуникабельность, доброжелательность, установка на достижение гуманных и гуманитарных целей – развитие личности, принятие общественно значимых решений и др. (Льюис Г. Менеджер-наставник: Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний. Мн.: Амалфея, 1998. 288 с.).

Из всех субъектов образовательного пространства важнейшим является отдельный человек – индивид, личность, индивидуальность. В ближайшие годы очевидной тенденцией будет организация индивидуальных образовательных траекторий отдельных личностей. Для крупных менеджеров это может стать производственной необходимостью. Отсюда не только построение соответствующих программ, но и организация их выполнения. В частности, может быть подобрана группа специалистов для решения этой задачи. Фактически речь идет о программах самообразования, саморазвития. Организационное оформление этой деятельности выражается в существовании разных структур – отдела обучения в фирме, наставничества, практикумов вне производства и др. С учетом сказанного выше можно выделить следующие **направления** (и программы) индивидуального развития в более или менее последовательном обучении.

**Изучение себя.** Используются тесты и анкеты для получения данных об интересах, мотивах, умениях и др. Формируется способность к рефлексии как важнейшего качества личности.

**Ориентация в культуре.** Формируется личностное восприятие картины мира. В зависимости от потребностей личности предлагается изучение, углубление отдельных составляющих культуры, в частности культуры управления (см. выше), норм этики.

**«Встраивание» в людей.** Это формирование программы общения. Интенсивное обогащение человека происходит только через другого человека. Умение слушать, вести диалог, быть интересным, быть востребо-

ванными другими – важнейшие условия роста. Нередко новый этап развития личности связан со сменой круга общения, с новым знакомством и т.п.

**Ориентир на результат (технологичность).** Без конкретного и важного результата нет успеха в развитии личности, мотивы роста могут быть утеряны, программа не реализована. Поэтому обязательно строится проект конкретной предметно-преобразующей деятельности в той области, в которой работает субъект. Это должна быть творческая деятельность с обязательным результатом.

Выделение направлений, построение и выполнение программ деятельности осуществляется своеобразными **циклами**. Первый обязательно проходит под руководством руководителя-наставника с привлечением группы специалистов. Обычно первый цикл – кратковременный (две-четыре недели). Он состоит из следующих **этапов работы**: а) подготовка к принятию (построению) индивидуальной программы развития; б) экспериментальное и теоретическое исследование (тестирование, психологические тренинги, беседы по заинтересовавшим вопросам и др.); в) практическая деятельность (изучение литературы под проект, построение производственных программ, написание статей и докладов и др.); г) определение перспектив (осознание результатов, планирование будущего и др.).

Все программы деятельности сопровождаются образовательными процессами. В **концепцию** организации индивидуального образовательного пространства входят **цели, принципы построения, направления деятельности, циклы** (цикл – виток спирали). Сформулируем **основные принципы** построения индивидуального образовательного пространства:

- Общая цель заключается в исследовании «себя» и окружающего мира; сам этот процесс и является результатом образовательной деятельности.

- Поиск и построение «смыслов жизни, деятельности» – следствие самопознания, самодеятельности, самооценки; эта деятельность субъекта нуждается в причастности, поддержке другой личности (в идеальном варианте – внутреннего собеседника).

**Перво-  
начальное  
управленческое  
действие  
дает больший  
результат,  
чем такое же  
последующее  
действие**

- При отборе содержания образования приоритет отдается общеметодологическим знаниям и умениям. Освоение знаний (опыта рода) происходит не по линейному принципу, а отдельными блоками разных областей, т.е. пространство осваивается с помощью своеобразных «образовательных плацдармов».

- Самостоятельная деятельность субъекта поддерживается, иницируется, управляется групповой, коллективной деятельностью; при этом в полной мере используется общение как универсальный и фундаментальный механизм усвоения культуры.

- Организация деятельности по присвоению культуры стимулируется (в смысле – управляется) практически ориентирами (профессиональным ростом, выполнением проекта и др.); на теоретическом языке это значит, что процессы интериоризации связаны (и активизируются) процессами экстериоризации.

- При всей внешней и внутренней управляемости образовательные процессы при построении и освоении индивидуального образовательного пространства обладают значительной степенью свободы; свобода деятельности при условии принятых целей или смыслов способствует получению творческих результатов.

Форма выражения (проявления) результатов индивидуальной образовательной деятельности может быть различная на разных этапах. Необходимость индивидуальной формы обучения (индивидуально-личностного, от человека к человеку) вызвана тем, что: а) это процесс очень тонкой «настройки» специалиста по большому количеству параметров; б) у обучаемого существуют свои особенности, поэтому не может быть чёткой программы и чёткой методика, в каждом случае особенная программа и своя методика; в) возможно, главным является передача стиля мышления, поведения, управления, деятельности, опыта менеджера-наставника, что возможно только в форме личного общения.

На наш взгляд, в процессе роста специалиста, роль индивидуального обучения одним менеджером другого (наставничество, менторство) уступает по своей важности непосредственно лишь самой практике обучаемого. Только в индивидуальных и продолжительных беседах

с опытным наставником происходит доверительная передача опыта. И никакие другие формы и методы обучения менеджера не обеспечивают такой глубины усвоения, гармонии эмоционального и интеллектуального состояния обучаемого. Безусловно, обучаемый должен быть принят («захвачен») на личностном уровне обучающим. Между ними устанавливается лично значимый для обоих психологический контакт. Поскольку такое индивидуальное обучение имеет существенное значение в развитии менеджера как специалиста и личности, то очень важно понять, что и как при этом происходит. Можно ли **управлять** данным процессом? Имеет ли он какую-либо свою специфику или в каждом конкретном случае уникален? Можно ли давать какие-либо рекомендации по организации данного процесса? Что помогает углубить данный процесс, усилить его эффективность? Что мешает данному процессу?

Процесс передачи знаний, умений, навыков, опыта управленческой деятельности от одного менеджера к другому присутствует всегда. Но он может протекать неосознанно, стихийно, спонтанно. А значит, его трудно тиражировать, им трудно управлять. И пока данному процессу уделяется очень мало внимания. Это связано, во-первых, с трудностью его выявления, фиксации, наблюдения, так как он часто протекает «один на один». Во-вторых, данный процесс «интимен», и внешнее наблюдение за ним может его фактически «спугнуть». В-третьих, он может протекать спонтанно, не регламентировано, например, в коридоре, в автомобиле, на отдыхе. В-четвёртых, результатом образовательного процесса являются изменения тонких характеристик в личности менеджера, в стиле его поведения, управленческой деятельности. Зафиксировать эти качества и сам процесс управления их формированием очень сложно. Совершенствуя своё умение управлять, профессионалы-менеджеры (руководители) не уделяют должного внимания обучению других менеджеров грамотному управлению, хотя деятельность последних всегда подвергается критическому анализу.

Изучение теории и практики позволяет утверждать, что пока отсутствует ясный взгляд на данную форму



Нельзя заучить каждый бой, можно лишь перенять от наставника стиль мышления, технику, знание которых не дает гарантии на победу.

### **ЛИЧНОСТНЫЕ МОТИВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

- Убежденность в способности определить свою судьбу
- Желание улучшить свою жизнь
- Стремление умножить успехи родителей, учителей и др.
- Стремление к самореализации, к раскрытию смыслов
- Стремление сознательно строить свое будущее в материальном и духовном смыслах (см. [158.С.27])

образования (и в итоге управления) менеджера. Разброс мнений здесь таков: от полного отрицания и непонимания сути данной формы образования до признания за ней единственного верного пути подготовки специалиста высокого класса. Нет единства относительно целей, методов, средств организации данного процесса взаимоотношений обучающего и обучаемого. Одни менеджеры-наставники (имея в виду термин «наставник» лишь в смысле социальной роли, а не должности, так как многие менеджеры исполняют роль наставника, даже не отдавая себе в этом отчёта) уделяют главное внимание содержанию профессиональной деятельности менеджера. Другие – содержанию собственно управленческой деятельности (целеполагание, планирование, мотивация и др.). В зависимости от ситуации может быть уделено внимание анализу трудностей менеджера в работе, личности менеджера, его поведению, стилю управления. По методам взаимодействия-консультирования тоже нет согласия. Существует мнение, что этот процесс должен протекать внешне неструктурированно, «случайно», что учить надо невзначай. На наш взгляд, наставничество происходит тогда, когда и обучаемый и обучающий осознают свои роли, подходят к данному процессу сознательно, если хотите, взаимно управляют друг другом. Процесс консультаций оформлен и локализован во времени, имеет свою специфику, отличную от собственно управленческой деятельности или обучения. Надо признать, что в нашей сегодняшней практике управления и обучения данный процесс ещё не сложился в оформлен-

ный институт подготовки роста высококлассных специалистов. Полезно взять опыт такой деятельности из других сфер: научной – ведение руководителем соискателя, научная работа; психотерапии – супервизорство; стихийное наставничество в жизни – советы старших и беседы с ними.

Следует гибко, но определённо отделить наставничество от процесса обучения и собственной управленческой деятельности. Это важно сделать, чтобы определить собственные цели и способы протекания, организации данного процесса. При этом немаловажно не только обратить внимание на формирование знаний и умений, но и на поведенческие, личностные характеристики менеджера, а это уже процесс, посильный лишь высококвалифицированному специалисту. Трудно провести границу между обучением менеджера в такой форме и действиями, направленными на его личностные изменения. И неспециалист, столкнувшись с проблемой личностных изменений менеджера, может в силу своего незнания усугубить их. Но предметом нашего рассмотрения является взгляд на проблему с точки зрения методологии, и без анализа личности обучаемого не обойтись.

Хотелось бы заметить, что проведение обучения по индивидуальной программе имеет не только гуманистический смысл (развитие личности менеджера, рост его профессионализма), но и социально-практическое значение. В частности, этот процесс может быть образцом деятельности, общения. Он может помочь формированию корпоративной культуры. Поэтому особое значение приобретает проблема выбора менеджером-наставником типа педагогического вмешательства в деятельность обучаемого и выбор типа педагогического воздействия на его личность. Самой главной целью, на наш взгляд, является привитие (внедрение, помощь в освоении) обучаемому определённых способов (стилей, видов) мышления, поведения, организации собственной деятельности.

На способность обучаемого к овладению профессией и развитию профессиональных качеств влияют самооценка, отношение к той деятельности, которой он занимается, отношению к педагогическому процессу, отношению к наставнику. Огромное значение имеет эмоцио-

нальная близость субъектов образовательного процесса, безусловное уважение личности менеджера-ученика со стороны наставника. Это связано с тем, что содержанием образования уже будут не абстрактные управленческие идеи, а непосредственная деятельность обучаемого, а значит, давая оценку его деятельности, мы невольно будем касаться и его личности. Поэтому чрезвычайно важно иметь в виду те испытания, которым подвергается чувство собственного достоинства обучаемого. Дидактическое содержание имеет огромное значение, но не меньшее значение имеют методы преподавания. Особо важным становится то, как, каким образом мы добиваемся эффективного преподавания в индивидуальном обучении. Необходимо сосредоточиться на способах мышления и установках, которые необходимо принять менеджеру, основах теории управления, освоении новых моделей поведения, рефлексии на свою деятельность, расширении кругозора.

Углубление в процессе индивидуального познания требует от обучаемого развития **умения наблюдать** за собой (чувства, эмоции, поведение, мысли) в ходе собственной управленческой деятельности и управленческой деятельности других (коллег, начальников, подчинённых), способности описывать результаты своих наблюдений. Данные наблюдения помогут увидеть основные трудности обучаемого и его типичные реакции. Одна из главных задач наставника – развить у менеджера наблюдательность, но не только по отношению к управленческой деятельности, к конкретному бизнесу, а и по отношению к тем, кто в данной деятельности участвует. Но самое главное – это развить наблюдательность менеджера по отношению к самому себе и своей деятельности управленца. Очень важно, чтобы обучаемый понял смысл и ценность подобных наблюдений.

Немаловажно выделить этапы данного процесса, способности и стиль общения между наставником и менеджером. Огромное значение имеет начальный этап включения менеджера в данный процесс, когда он осознаёт недостаточность своих знаний или опыта, либо когда он сталкивается с трудностью, с которой сам справиться не в состоянии, либо когда он находится в личност-



Через зеркало мы познаем и управляем самим собой...

ном или профессиональном кризисе. Главное, чтобы его активное включение в процесс собственного обучения с помощью наставника было осознанным, чтобы обучающий взял на себя ответственность за протекание процесса. Наставник – это лишь помощник, проводник, тот, кто помогает, но весь путь освоения нового опыта, новых знаний обучаемый должен пройти **сам**. И только приняв такую позицию, можно говорить о его готовности обучаться по индивидуальной программе.

Возможны разные подходы к **начальному этапу**. Основным содержанием процесса индивидуального обучения являются именно способы мышления и поведение,

которыми должен овладеть менеджер, поэтому важно понять эти способы и проанализировать их. Далее необходимо понять, как развивать эти способы. Затем возникает вопрос: поскольку данная форма обучения протекает в межличностном контексте, то насколько личным он должен быть? С одним наставником либо одновременно с несколькими? При этом немаловажное значение имеет умение наставника распознавать трудности менеджера как профессиональные, так и личностные, терпимо к ним относиться. Существенно составление индивидуальной программы развития, а также выбор методики регулярных консультаций, при необходимости корректирующего вмешательства наставника в деятельность своего подопечного. Поэтому важно понять, какое вмешательство допустимо, в каких пределах и как при этом не задеть чувство собственного достоинства обучаемого. Здесь можно лишь заметить, что вмешательство в деятельность обучаемого, а тем более во внутренний мир его личности, должно быть дозированным.

Специфика образовательных программ заключается в глубоком (широком) учете индивидуальных мотивов и целей. Одна из основных их целей – добиться того, чтобы менеджер **понял**, что должен взять на себя сам ответственность за свой рост. И конечно, важно, чтобы эту ответственность он на себя **принял**. Дело специалистов-наставников – помочь реализовывать ее в **конкретные** производственные действия. Отношения с наставником формируют совместную ответственность, что является дополнительным стимулом для обучаемого. Важна атмосфера внешней заинтересованности в поиске (формировании) личных смыслов для менеджера (обучаемого), так как очень мало людей, искренне заинтересованных в поиске чужих смыслов. Построение образовательной программы должно быть основано на доминирующих мотивах и целях. Если образовательная программа не реализует доминирующие мотивы и цели, то можно ее пройти внешне, но эффективности не будет. Один из возможных мотивов исходит от личного комплекса неполноценности, и при наличии позитивных методов преодоления комплекса – это мотив личностного роста.



Программа «Я–концепция» должна быть выстроена так, чтобы после ее реализации у субъекта возникли новые цели, новые мотивы и новые результаты. Новые мотивы могут заменить старые, либо быть как-то встроены в них. На каком-то этапе доминирующие цели обучаемого – пройти программу – заменяются на более значимые с точки зрения гуманности, культуры, социума. Глубоко специфические личностные смыслы изменяются на общественные в самом широком смысле. Культура, «присвоенная» индивидом, начинает творить личность. Проблема экстерииоризации культуры в управленческой деятельности снимается в естественной жизни. Главное – начать диалог, организовать **процесс** диалога, организовать руководство именно процессом, показать изменение состояния субъекта, принятия (и осмысливания) разных диалогов. По большому счету речь идет об организации диалога Культур.

Сверхзадача всех программ – «запустить» процесс познания своего «Я», присвоения Культуры, ориентировки в Культуре. Дальше вступает в работу механизм

Программа «Я–концепция» должна быть выстроена так, чтобы после ее реализации у субъекта возникали новые цели, новые мотивы и новые результаты.



Один из величайших вымыслов корпоративной Америки – рабочее место на блюдечке с голубой каемочкой.

«Я-развития» взрослого человека, а потом, в ходе экстерриоризации, преобразование жизни на основе развития собственно «Я». Нельзя преобразовать внешнее, если слабое внутреннее «Я», поэтому Культура поддерживает «Я» через общение с другими, через видение того, как они вели себя в подобных или более сложных ситуациях. Появляется очень серьезная и важная черта – восприимчивость к чужому опыту. Как дальнему, так и близкому. Культура становится средством для решения собственных внешних и внутренних проблем.

**Проблемы для размышления:** Почему для управления «самим собой» (в том числе и для построения концепции «Я-развития») необходимо привлекать другого человека? Можно ли управлять мыслью, раз сама мысль процессом не является [98. С.141]? С кем в коммуникационные связи следует вступать для управления самим собой? Оцените справедливость утверждения: «Планирование карьеры – один из величайших вымыслов корпоративной Америки. Молодые люди грезят о стране наставников, которые проведут их по всем ступеням карьерной лестницы. Воспитают, обучат, полюбят и похвалят в должности» [164. С.201].

\* \* \*

**Подведем некоторые общие итоги главы.** Осознание самого себя и своего места в мире становится характерной чертой современной человеческой жизнедеятельности. При повышении значимости отдельного человека, в том числе и как ведущего ресурса производства, возникает необходимость технологического решения вопросов управления самим собой. Без построения иерархии моделей мира человека (от простых до сверхсложных) невозможно эффективно удовлетворить эту развивающуюся потребность. Может быть, речь идет даже о построении соответствующего бизнеса.

Немаловажно, что управление самим собой возможно, что оно сейчас востребовано, что оно вписывается в процесс управленческой деятельности вообще.



Есть ли в природе управление? Или может быть есть только взаимодействие...

## ГЛАВА 3 УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*Отдельного человека  
нельзя считать конституирующим элементом мира,  
элементом, который мог бы взаимодействовать с тем,  
что называем объектами природы.*

Г. П. Щедровицкий



Г. П. Щедровицкий

Наверное, можно утверждать, что человек и есть организация, но также верно и другое – организация есть человек. Точнее, организация «вырастает» из человека, может быть, она «заложена» в его геноме. И с этой точки зрения организация не сложнее человека. Но иерархии организации включают людей, а значит, в принципе, при некоем рассмотрении организации будут более сложными системами. Материал главы, прямо и ассоциативно, продолжает и конкретизирует предыдущую главу, обогащает и развивает её, он опирается на идеи и опыт многих авторов (напр., см.: [25-28, 38, 40-45, 58, 64, 103, 106, 112, 128, 139, 140, 151-153, 156-159, 166-168, 177, 181, 184]).

### 3.1. ОРГАНИЗАЦИЯ: ЦЕЛИ, СТРОЕНИЕ, ФУНКЦИИ

С нашей точки зрения, организация – это сознательно построенное и управляемое (извне и изнутри) социальное образование с определенными границами (относительно постоянными) для достижения целей. Но вообще организацию определяют по-разному:

- «Организация – это элементы, объединенные в структурную сеть» (Х.-Ю. Варнике, 1999, с. 86); «Организация же рассматривается как коллективный субъект деятельности, существование которого есть предпосылка целедостижения...» [124. С. 569].
- Организация – это некая совокупность взаимодействующих между собой структур, ядро которой составляют организационная и финансовая структуры [151. С.26, 36 и др.].

- «Организации, исходя из такого целостного взгляда, рассматриваются как жизнеспособные системы, которые благодаря взаимодействию людей в системе способны к первоначальному самообразованию, саморефлексии и самоорганизации» (Ф. Глазл и Б. Ливерхуд, 2000, с.20).

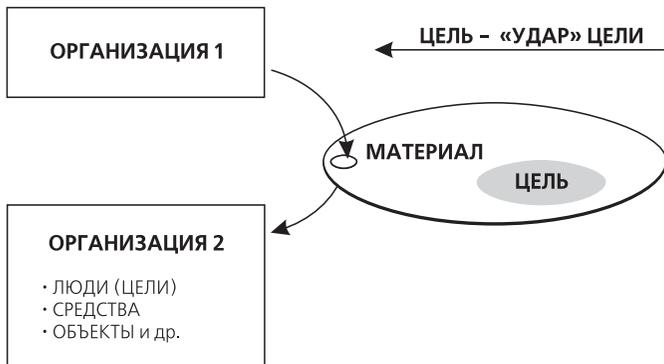
- «Организация есть такая форма структурирования человеческого труда, при которой – хотим мы этого или нет – право и способность ставить цели и понимать смысл деятельности отнимается у подавляющего большинства участников труда и узурпируется, присваивается руководителем и управляющим» [177. С.353].

Какое-то образование (у нас предорганизация или организация 1) «даёт» материал для выдвижения цели (рис. 28). С учетом этого под действием (ударом) внешней цели происходит перестройка и образуется организация (организация 2). Сначала носителем «внешней» цели является руководитель, лидер.

Очевидно, что **организацию** можно рассматривать как некий объект, что сразу же отделяет её от среды. В зависимости от задач анализа внешняя среда может быть изображена следующими вариантами – отсутствует (нет или пренебрегаем), постоянная по каким-то параметрам, переменная и динамичная. В общем случае организация должна с течением времени меняться, хотя в идеале такой потребности и нет (быть не может). Но сохранение статуса (индивидуальности и др.) объекта, прежде всего в условиях изменяющейся среды, требует внутренних изменений. В рамках достижения целей (и только!) эти изменения могут трактоваться как развитие. Если трактовать внешнюю среду как условие (находящее выражение в цели, средствах), то изменение организации происходит в результате кооперированной деятельности людей (см. ниже).

Сущностной (системообразующей) стороной организации являются цели. Они по-разному формулируются и оформляются как по количеству, так и по системе. Можно выделить потребностно-мотивационно-целевой блок, составляющие которого влияют друг на друга, дополняют и в конечном итоге приводят к задачам. Цементирующим разными потребностями, цели, мотивы как отдельных людей, так и групп являются высшие духовные смыслы

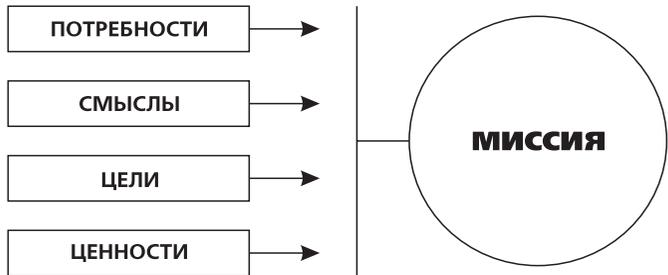
Рис. 28



и ценности, которые, в частности, приводят к выражению миссии организации (рис. 29). Подобную роль может играть такое духовное поле как корпоративная культура. Поскольку очевидно, что это искусственное образование, то оно должно все время воспроизводиться, транслироваться среди людей, обеспечивая освоение «зоны ближайшего развития». Цели организации обычно не становятся целями отдельных людей. И с этой точки зрения, цели организации – это такое идеальное образование, которое, с одной стороны, интегрирует цели деятельности отдельных людей, прежде всего лидеров, с другой – задает поле целей для конкретной предметной деятельности работников.

### **ПРИНЦИПЫ структурирования организации**

- Выбор модели управления (линейная, дивизиональная, матричная) сильно зависит от целей, опыта и др.
- Выделение уровней управления, доведение их организации до совершенства
- Подчинение структуры организации задачам финансовой, производственной и другой деятельности
- Построение организации зависит от её стратегии, тактики, предметной области, внешних условий, стиля деятельности и др



В первом приближении состав любой организации можно представить так: цели, люди, средства (в т. ч. методы, знания, опыт деятельности), предметный материал, факторы внешней среды... [26, 38, 106, 111, 112, 151, 153 и др.]. Структура организации может быть разной, её определение зависит от точки зрения (функции, элементы, процессы и др.). Ниже (табл. 33) приведена некая инвариантная макроструктура организации. Очевидно, что производство вещей и услуг – основная подсистема любой организации. Но в её состав входит, например, только в качестве процессов, а не отдельных структурных единиц, управленческая деятельность. Её носителями могут быть как отдельные менеджеры, так в целом все работники, «управляемые» вторичными средствами – через привычки, традиции, процедуры и т.п. Управление как подсистема играет роль механизма согласования взаимодействия подсистем, особенно в связи с изменением внешней среды. Высшие менеджеры на основе анализа определяют стратегические планы, проекты и др. Условно сбыт – это подсистема организации связей с внешней средой, сюда, например, может входить охрана. В том числе в форме «пиар» акций. Количество различных (обслуживающих) служб может быть весьма разнообразным: от юридических отделов до канцелярии. Целостность системы определяется связями (взаимодействиями) элементов; выделяют связи субординации и координации. Первая отвечает за иерархию, вторая – за согласованное существование. Н. Винер писал: «...связи внутри организации не должны быть абсолютно устойчивыми, чтобы

строгая определенность одних частей не исключала возможности изменения каких-то других» (Я – математик. М.: Наука, 1967. С. 309).

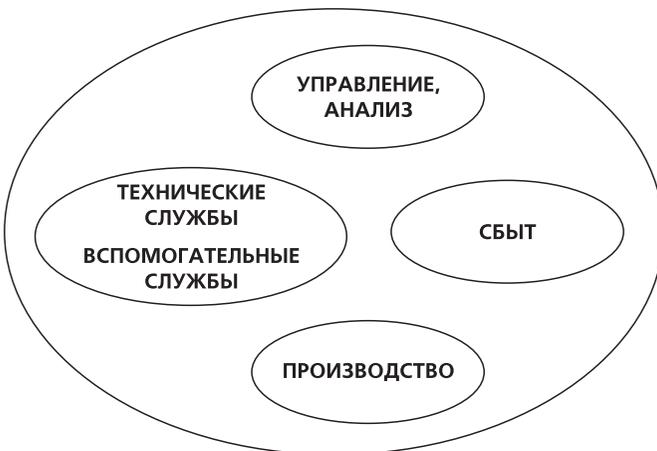
Модели организации выработаны в ходе общественной практики, в снятом виде отражают опыт, но по своей природе и функциям являются идеальными объектами. В чистом виде они не реализуются. И служат для того, чтобы быть опорой при проектировании реальных структур организаций. Например, различают линейно-функциональную, дивизиональную, матричную модели управления.

**Развитие организации**, как и любой системы, во-первых, можно выделить, и, во-вторых, обычно, у неё, как и у человека, определяют: а) возникновение (рождение) и становление; б) юность, дифференциацию или рост; в) зрелость, интеграцию потенциала; г) возникновение проблем и кризисы; д) упадок и распад. При анализе (выделении) развитие представляется непрерывно-дискретным (**квантовая модель**), вариант такой модели изображен на схеме (рис. 31). Заметим, что в рамках каждого этапа может быть полный цикл жизни. Такое построение модели развития организации достаточно консервативно, следует традиционной логике развития человека



Н. Винер

Рис. 30



«рождение–жизнь–смерть». (Грустно признать, но, по-видимому, человек «строит» мир под себя и таким образом, «видит» только то, что соответствует его устремлениям.) Но, очевидно, в современном мире такая парадигма (взгляд на существование организации) ограничена и не эффективна. Добиваются успехов те, кто решительно и профессионально работает на «вечное дело», а не просто на деньги, престиж, успех и т.п. А значит, с самого начала ориентируются на другие модели организации деятельности. Какая модель развития может быть в этом случае? С нашей точки зрения, это может быть концептуально только такая модель, которая ориентирована на развитие единой деятельности (деятельностей). В такой логике развитие деятельности «требует» определенного человека, а не наоборот, человек «приносит» деятельность.

Развитие организации, прежде всего, происходит по двум самым существенным процессам или направлениям: а) кооперированию различных деятельностей; б) собственно управленческой деятельности и соответственно её формам выражения – правилам, процедурам, нормам, стандартам и др. И те и другие процессы приводят, с одной стороны, к процессам разделения и специализации деятельности, с другой стороны, к «сшиванию» деятельностей средствами организации и управления.

**Управление извне.** Самая простая модель (механизм) управления организацией – это внешнее действие на организацию в целом (см. рис. ниже). Точнее, модель управления выражается во внешнем действии на какой-то элемент организации. В настоящее время это находит распространение в форме существования управляющих компаний.

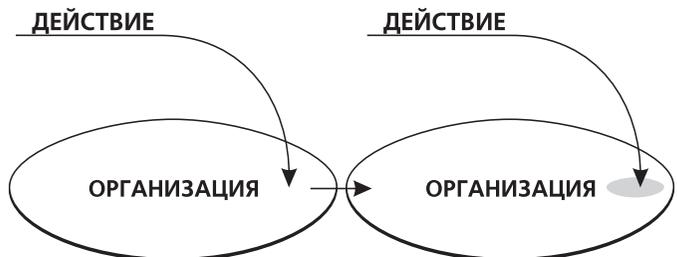
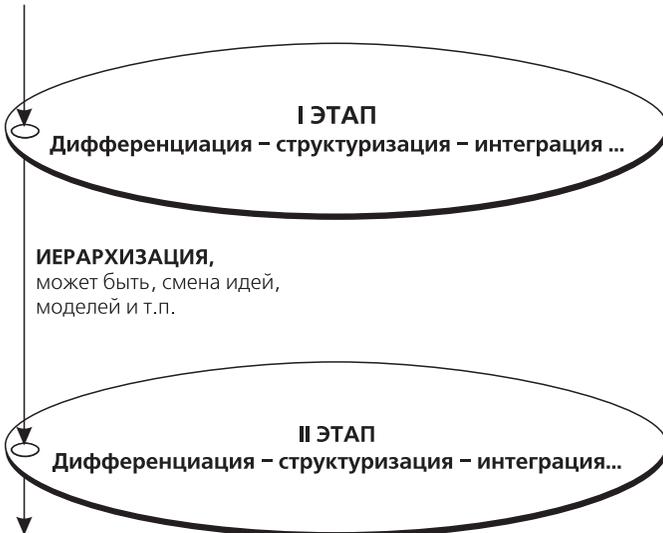


Рис. 31

### Модель развития организации



Во втором случае внешнее действие на один элемент системы будет приводить к некому направленному изменению системы тогда, когда, во-первых, существуют связи между элементами системы, во-вторых, внешнее воздействие учитывает эти связи в форме закономерностей. Значит, управление как сознательное действие на объект с целью изменения траектории его движения опирается на закономерности этого естественного (или иного) движения материала. Например, управляющая компания вынуждена считаться с мотивами «старого» менеджмента, традициями и др.

**Управление изнутри.** По-видимому, все модели управления «изнутри» точнее описывают реальность управления, но, очевидно, что они и сложнее. Объяснение появления таких моделей заключается в том, что познающий человек всегда находится внутри системы. А отсюда строятся конкретные модели управляющего действия:

- действие на отдельный, конкретный элемент системы или на отдельную функцию (связь),

- действие на несколько элементов, в пределе – на все элементы системы,
- действие на себя как на элемент системы, а через него распространение действия на других,
- действие на элемент вне системы, а через него с помощью разных механизмов на всю систему.

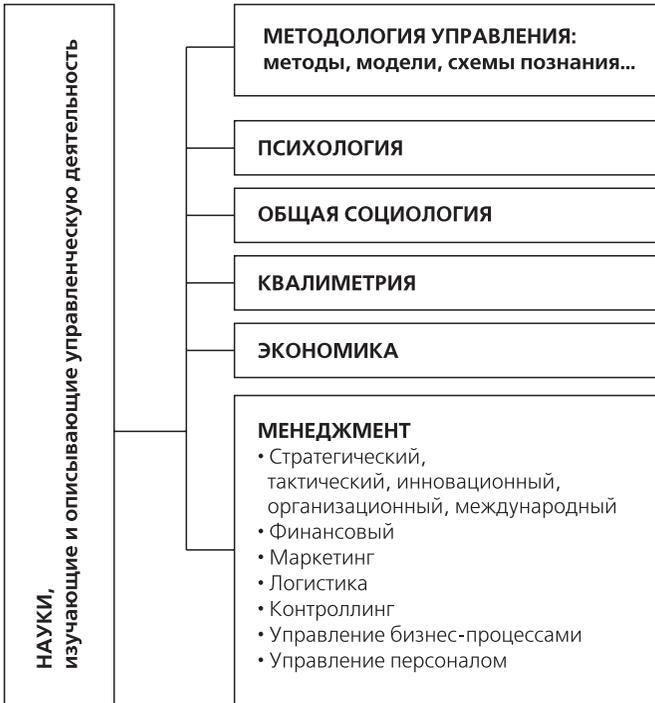
Подчеркнем, что в любом случае управляющее действие всегда связано (привязано) с каким-то конкретным субъектом, при этом действие – «хороший или плохой» носитель его целей. Именно смысл цели придает материалу действия функцию управления.

Предметное наполнение управления в рамках системы организации, во-первых, не может быть закрытым,

Рисунок 32



Рис. 33



во-вторых, хотя и выделяется по видам или направлениям, но эти виды не могут рассматриваться абсолютно независимо (рис. 32).

Управленческая деятельность как объект, как явление описывается разными средствами, науками (рис. 33). Какой-то одной теории здесь нет. Причем научные знания сочетаются просто с опытом, искусством.

**Проблемы для обсуждения:** Каковы особенности управления в случае семейного предприятия? В чем причины сравнительно широкого использования сейчас для организации управления фирмы управляющих компаний? Как меняется деятельность (см. рис. 31) при «перескоке» с этапа на этап? Любое ли предприятие, как систему, можно разделить на культурную, социальную и технико-инструментальную подсистемы [36. С. 13]?

Согласны ли Вы с утверждением: мы не можем управлять материальными объектами, так как не знаем в точности законов их движения, и фактически управляем предметами?

## **3.2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ЛЮДИ**

Организации без людей не бывает. Такой объект, как организация, строится конкретными людьми под конкретные цели. Носителями целей организации в принципе (в той или иной мере, осознанно или нет и др.) являются все сотрудники организации, но основными (доминирующими) носителями целей является команда так называемых менеджеров-единомышленников. Для них приоритетной (в личном плане доминирующей) является цель организации. С лидером (это может быть руководитель) персонифицируется цель организации; он её носитель. Именно команда определяет, формулирует, реализует цель организации. Очевидно, что в реальной практической деятельности все люди в большей или меньшей степени в рамках организации подавляют свои личные (признанные и принятые ими) цели. Вот почему в идеале (абстрактно) человек в организации выступает как индивид, наделенный совокупностью качеств для труда. Но, с другой стороны, люди в организации должны быть использованы в целостности, во всей совокупности своих свойств (см. главу 2), только тогда это будет в полной мере эффективно. В целом человек – сущность организации. Обычно проблема в следующем: открытая или скрытая, явная или неявная, функционирующая или нет эта сущность.

**Взаимодействие людей** в любой организации всегда иерархизировано, т.е. существуют довольно сложные системы. В управленческом звене, в случае менеджеров, где каждый управленец обычно имеет свою команду (и область деятельности), трансляция управленческих решений из системы в систему происходит как раз через менеджеров-руководителей (Г. П. Щедровицкий, 2000). На схеме (рис. 34) это показано наглядно (образно). Важно отметить, что переход из системы в систему через стержневые связи (на схеме это 2, 3) является переходом



(скачком) из системы в систему. Здесь под углом зрения ценностей, смыслов, целей руководителя подразделения пересматриваются (интерпретируются) цели организации, отдельные управленческие решения. При этом важно, что этот руководитель как бы является элементом нескольких систем, часто довольно разных по составу, задачам и др. Умения переходить из системы в систему, менять при этом язык, средства, объекты и предметы деятельности являются важнейшим качеством эффективного менеджера.

Очевидно, что цели организации, даже если они были положены в основание при её создании, не могут автоматически реализовываться. Цели – духовные образования, полученные на основе, с одной стороны, потребностей-мотивов, с другой стороны, знаний реальности. И те, и другие имеют много степеней свободы, никогда не формулируются однозначно и точно не воспроизводимы. Но главное, в ходе ежедневной практической деятельности они все время понуждают к трансформации – проверяются на прочность. Когда критический

Даже в пустом офисе  
есть люди.

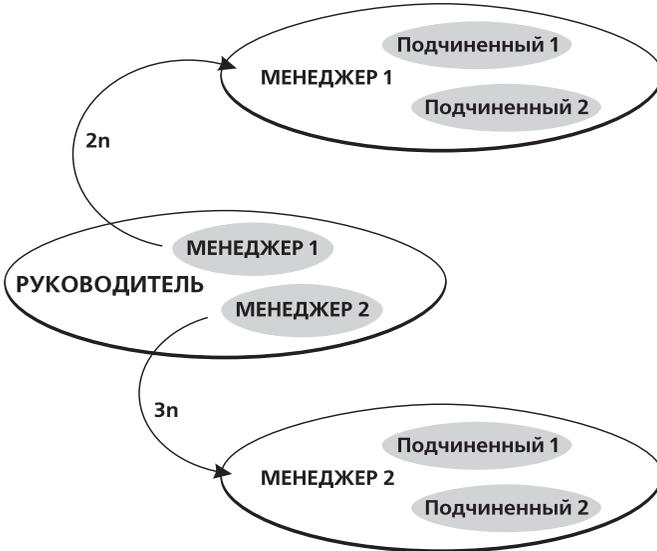
## ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛЮДЕЙ

- **По цели:** иерархизированное отношение к работнику как к источнику идей, условию, средству, внешней среде
- **По мотивам:** защита своих интересов, уважение интересов партнеров, учет иерархии потребностей
- **По процессам:** доброжелательность, коммуникабельность, разделение клубных и производственных отношений, постоянная рефлексия процессов и результатов
- **По содержанию:** профессионализация на своем уровне, сочетание статичности и динамичности, результативность
- **По средствам** – материальные и идеальные одновременно

**барьер** (материальные факторы, знания, психологическое состояние и др.) преодолевается, то происходит изменение целей и других управленческих решений. Процесс этот нередко сложный и болезненный. Особенно в случае изменения принципиальных, стратегических задач. Поскольку это часто связано (обусловлено) с новым видением предмета деятельности, что происходит в ходе развития человека, то понятно, что изменение внешней деятельности сопровождается трудными психологическими изменениями. Не случайно такую популярность приобрели психологические тренинги [28, 55, 64, 85, 88, 103, 106, 110, 140, 184].

При описании **взаимодействий объектов** внутри организации следует помнить их особенности. М.М. Бахтин точно, а сейчас и современно, писал: «Вещь, оставаясь вещью, может воздействовать только на вещи же; чтобы воздействовать на личности, она должна раскрыть свой смысловой потенциал, стать словом... Смысл не может (и не хочет) менять физические, материальные и другие явления, он не может действовать как материальная сила. Да он и не нуждается в этом: он сам сильнее всякой силы, он меняет тотальный смысл события и действительности, не меняя ни йоты в их действительном (бытийном) составе, все остается как было, но приобретает совершен-

Рис. 34



но иной смысл (смысловое преобразование бытия)» (см. [99. С.71]). Цель, если она является носителем смыслов, несет колоссальный ресурс в движении организации. Но ресурс такого рода возникает и формируется в процессах мыследеятельности, рефлексии, мышления при условии свободной коммуникации мнений (людей), общении и совместной деятельности. Очевидно, что процесс приобретения такого ресурса разведает строгую систему организации, деятели целей вынуждены мысленно (и явно) выходить за пределы организации, искать, определять и строить её смыслы и границы. Последнее может быть опасно для организации.

Нахождение в среде с идеальным содержанием, переход к мыследеятельности, а затем к практической деятельности, по-видимому, необходим для развития любого субъекта в любом возрасте. Вот что писал по этому поводу Г.П. Щедровицкий: «Тогда оказывается, что в семье и в семейном обсуждении идеальное содержание просто отсутствует как таковое. И ребенок, фиксируя какие-то моменты жизни, деятельности, взаимоотноше-



ния людей, реально никогда не прорывается к этому содержанию, повторяю – к идеальному содержанию, которое есть единственно подлинное содержание. Если родители не «кладут» идеальное содержание своей профессиональной деятельности в коммуникацию, если они просто мыследействуют, то ребенок фиксирует содержание совсем другого рода – коммунальное, обыденное» [178. С.201]. За последнее десятилетие создано много организаций, в деятельности которых на первых порах было и есть много бытовых отношений, а успех деятельности зачастую был обусловлен внеэкономическими факторами. Но наступило другое время. Успех, прибыль все больше будет определяться профессионализмом. И здесь отношение «идеальное – реальное» в полную меру начнет играть свои роли. Не случайно, хотя и стихийно, возникает внутрифирменное обучение как постоянный фактор производства (см. ниже).

Принципиально важно и то, что **рефлексивный** выход должен быть нацелен и должен привести к входу

Рис. 36



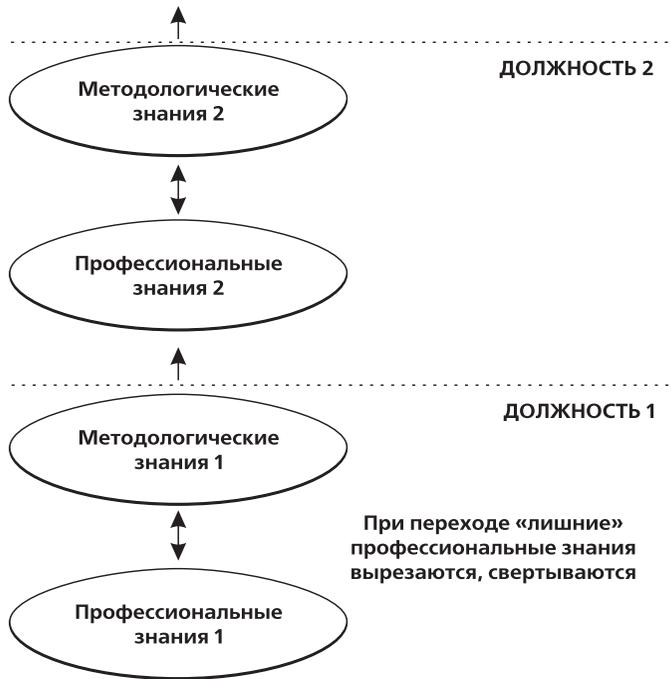
в организацию, включению в её реальную деятельность. Легкость и содержательность таких «выхода» и «входа» многое определяет в квалификации менеджера. Поэтому понятно обращение высших менеджеров за психологической, интеллектуальной помощью к специалистам при необходимости «выхода» или «входа» в организацию. В настоящее время сложность и трудность этих процедур невозможно преуменьшить. Не случайно периодические, достаточно жесткие реорганизации производства требуют от управленца мобилизации всех сил. Показательно эта практика описана в воспоминаниях Ли Якокка «Карьера менеджера» [191].

В настоящее время твердо установлено, что социальные системы – это системы с рефлексией (К. Маркс, М. Мамардашвили, Е. В. Семенов и др. [127]). Отсюда и кооперативная деятельность людей не может осуществляться без рефлексии, а управление тем более.

Общее представление о видах деятельности менеджера расшифровано на схемах 35, 36.

Профессиональная деятельность менеджера зависит от множества факторов. Несомненно, с течением времени она изменяется. При определенных условиях это

Рис. 37. Квантовая лестница профессионального роста



изменение можно назвать развитием. В частности, в рамках организации менеджер может участвовать в ограниченной (по многим факторам) деятельности, порою даже не делая попыток для раскрытия своего потенциала. И как человек (субъект) он одновременно оказывается в двух противоположных мирах: а) в мире, где он только индивид и исполнитель, б) в мире, где он личность, творец мира и самого себя. Образно это показано выше (см. рис. 36). В связи с этим общая логика управленческого роста, с одной стороны, непрерывный процесс, с другой – дискретный (рис. 40).

Сложная разнообразная деятельность людей (в том числе и их взаимоотношение) в рамках организации требует соответствующего описания, средств формирования и управления. Одним из таких средств является выделение и построение коммуникативного простран-



ства фирмы. Именно в этом пространстве происходит эффективное делегирование полномочий, что является «сущностью организационного управления» [88. С.212]. Человек, естественно и любой работник, живет не просто в физическом пространстве и времени. Его жизнедеятельность протекает в пространствах целей, смыслов, идеалов... На производстве, в условиях сложных и неоднозначных управленческих решений часто невозможны (и неэффективны) прямые отношения между руководителем и подчиненным, между менеджерами и т.п. Необходима система самонастройки. Её роли и играет коммуникационное пространство фирмы. Очевидно, что это искусственное образование, автоматически оно не возникает. Значит, высшие менеджеры должны сознательно формировать и всё время воспроизводить пространство коммуникаций. Общее пред-

Человек живет не просто в физическом пространстве и времени. Его жизнедеятельность протекает в пространствах целей, смыслов, идеалов... Хорошо, если они не противоречат друг другу.



ставление о коммуникационном пространстве фирмы как замкнутой системы дано на схеме (рис. 38).

Пространство коммуникаций фирмы – это несколько разнообразных, пересекающихся пространств, каждое из которых имеет свои закономерности функционирования. Так, построение пространства межличностных отношений происходит не только на основе опыта жизни, здравого смысла, но и с учетом рекомендаций психологов, социологов, педагогов. В рамках производственных отношений должно существовать пространство сотворчества, в котором инновации поощряются, а научная деятельность поддерживается. Примером одного из возможных практических решений является деятельность отдела обучения фирмы. Вот как это выглядит в форме общих положений о **деятельности отдела обучения** конкретной фирмы [128].

Сознательная и эффективная образовательная деятельность в фирме возможна при условии: а) востребов-

ванности самой идеи или задачи; б) профессиональной организации этого дела. Последняя возможна при опоре на следующие положения:

- цели и принципы функционирования отдела обучения определены Положением (см. особо); ведущие принципы регулируют: а) организацию личностно-ориентированного образования менеджеров (программы «Я–развития»); б) подбор и конструирование содержания обучения; в) использование подходящих методов, приемов и форм организации процесса обучения; г) выбор форм, средств мониторинга достижений слушателей.

- блочно-модульная система обучения менеджеров (её отражение в программах, рекомендациях, пособиях) позволяет гибко удовлетворять потребности фирмы и менеджеров;

- ежегодно проектируется относительно законченный образовательный цикл по следующей логике: социальный заказ, например в форме профессиограммы – выделение для данного учебного года актуальных задач – подбор или конструирование программ (и образовательной деятельности) – планирование занятий (25-30 учебных недель по 1,5-2 часа), выбор средств организации усвоения (пособия, таблицы и др.) – определение средств диагностики достижений.

Существенным для организации внутрифирменного обучения являются принципы подбора или построения содержания; они должны давать представление об особенностях такого вида обучения (см. ниже).

Итак, организация требует людей, изменяет их в своей системе, отчасти подавляет и ломает. А в чем-то развивает. Взаимоотношение людей в организации – основной источник её функционирования, но в то же время основной источник проблем.

**Проблемы для размышления:** Чем считать – управлением или руководством – ситуацию, когда исполнитель сообщенную задачу эффективно изменяет под общую цель? Чем объяснить, что в современной организации взаимоотношение между руководителем и рабочим становится все более абстрактным, но в конечном итоге и более эффективным?

### 3.3. УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

*«Когда в товарищах согласия нет,  
На лад их дело не пойдет.  
И выйдет из него не дело – только мука».*

*И. Крылов*

Построение организации и построение управленческой деятельности – взаимосвязанные события. Но в то же время они не одинаковые. В целом рассмотрение управленческой деятельности в организации – это задача построения технологий управления. Во всей совокупности деталей это вряд ли возможно даже в специальной книге. Иное дело – отражение логики подходов, т.е. собственно как раз методологии. С самой общей точки зрения управление в организации сводится к управлению трудом, капиталом, сырьем, информацией и товаром (рис. 39). Очевидно, что все эти процессы управления находятся во взаимосвязи, но главное – в зависимости от угла видения (анализа). Управление, например, трудом может ассимилировать (организовать) все другие виды управления. Таким образом, снижается (и при анализе, и на практике) роль последних. В социально-психологическом смысле явление управления (и управленческой деятельности) возникает в организации, в группе или коллективе людей.

Задача построения управленческой деятельности опирается на выделение своего собственного предмета. Так это в науке (с целью анализа), но так это и на практике, если осуществляется сознательно. Последнее реально возможно после первых шагов формального становления организации. При этом первичное собирание элементов (людей, средств, целей и др.) накладывается на процессы, причем ведущие из них – управленческие. Под их воздействием первые изменяются структурно, содержательно, функционально. Процесс этот постоянно воспроизводится. Именно он определяет жизнь организации. Подчеркнем, что, во-первых, сами процессы – не стихийные (естественные), а организуемые процессы, во-вторых, они изменяют (чем дальше, тем больше) материал организации. Причем любой, в том числе и по природе, материал – людей, структуры, идеи, модели, нормы, деятельности, материальные объекты и т.д.

Известно, что **деятельности без предмета не бывает**, более того, предметное содержание деятельности разви-



вается [101. С.145], причем можно говорить, что предмет формируется потребностью. При этом предмет выступает и материальной вещью, и её образом. Каков же предмет управленческой деятельности? По-видимому, можно утверждать, что управленческая деятельность, как и трудовая, побуждается: а) общественными потребностями; б) материальными потребностями человека; в) потребностями самоактуализации, саморазвития личности [72. С.270]. С учетом внешнего и внутреннего планов мотивации получается сложная картина потребностей, сложный предмет. Но ведущей (отчасти, интегральной) потребностью, а затем и предметом является деятельность человека. Но выступает она в развитии по-разному: а) действие одного человека; б) действия нескольких людей; в) деятельность одного субъекта; г) совместная деятельность (5-7) субъектов; д) деятельность нового субъекта и др. В этих предметах аккумулированы (сложены в сложной иерархии) все аспекты мотивации.

**Целью управленческой деятельности**, как результирующего состояния её предмета, является совместная трудовая деятельность (в разных смыслах). В зависимости

Деятельности без предмета не бывает. Нельзя забить несуществующий гвоздь несуществующим молотком. Отсюда не надо быть тенью...



от организации именно она приводит к нужному эффекту – коммерческой прибыли, реализации функций, самоизменению и др. Иное дело, что при реализации управленческой деятельности в зависимости от конкретных действий цель приобретает разное содержание и форму – контроль и оценка действий, сообщение ориентировки действия, социальная и познавательная мотивация, получение конкретного предметного результата и др. А.Н. Леонтьев писал: «...деятельность обычно осуществляется некоторой совокупностью действий, подчиняющихся частным целям, которые могут выделяться из общей цели; при этом случай, характерный для более высоких степеней развития, состоит в том, что роль общей цели выполняет осознанный мотив, превращенный благодаря его осознанности в мотив-цель» [101.С.155].

В теории различают организационную, управленческую и руководящую деятельность [177]. На практике эти деятельности переплетаются, накладываются друг на друга. В организации они все должны быть (рис. 39).

При общности проявления управленческой деятельности, выраженной, на наш взгляд, в существовании **управленческого действия**, имеется её разнообразие по материалу (предмету). В рамках организации можно выделить следующие типы управленческой деятельности по предмету построения: а) самоуправление; б) управление простой предметной деятельностью; в) управ-

Рис. 40



ление совокупностью деятельностей, кооперированной деятельностью в целом, г) управление внешней средой как неким общим фактором, д) управление развитием в целом как управление целями, стратегиями, миссией, культурой, религией и др. Иерархия управленческой деятельности определяется уровнем (типом) предмета, содержанием предметной деятельности (см. рис. 37), видом и характером процессов управленческого действия (быстрые, медленные, прямые, косвенные, статичные, динамичные, стихийные, однородные и др.), функциями (общая административная и организационно-менеджерская).

Структура формирования (овладения, развития) управленческого действия как вариант может быть выражена схемой: мотивация – ориентировочная основа действия – действие в материальной и (или) материализованной форме – действие во внешней речи – действие в речи про себя и мысль (П.Я. Гальперин, см. [8, 146-147, 154]). Здесь отчетливо виден: а) социально-культурный

источник этого действия; б) предметно-преобразующий его характер. Без активной практической деятельности менеджер не освоит управленческого действия, а потом и не овладеет управленческой деятельностью.

Начало управленческого действия опирается на процесс принятия управленческого решения (А. В. Карпов). В этом процессе, как управленческом феномене, происходит сложная интеграция индивидуальной (руководитель) и групповой (коллектив) деятельности. Выделяют пять уровней интеграции: автократический, автономный, локально-коллегиальный, интегративно-коллегиальный, метаколлегиальный [79. С.69]. Принятие управленческого решения обслуживается операциями: распознавание ситуации, инициация задачи, формирование «субъективного» базиса решения, объективация представлений о задаче, целеполагание и мотивация, селекция предпочтений, принуждение и контроль, распределение ролей, координация действий и др.

В качестве элементарной управленческой структуры, исходного элемента управленческой системы, используют **организационную единицу** (Г. Минцберг, 2002, с. 123 и др.). Она задает иерархию управления, а отсюда и производственные структуры. Вводимая через неё норма управляемости колеблется от шести человек в классических теориях до десятков и даже сотен – в современных представлениях. Ниже в табл. 5 показаны факторы изменения нормы управляемости (см. [112. С.133]).

Элементом, подобным организационной единице, является **фрактал**, который строится как самоорганизуемая единица, объединенная целью, тактикой и стратегией [26. С.157]. Фракталы объединяются в сети, что приводит к образованию фрактальной фабрики как формы и метода организации производства. Основными чертами управления такой организации являются следующие черты: самоорганизация и самооптимизация, новаторство, жизнеспособность через поиск факторов успеха, интеграция качеств, гармония между потребностями сотрудника и предприятия, управление посредством целей, оперативность в изменениях, обучение сотрудников, забота о мотивации труда и др. [26]. Заметим, что здесь явно повышается роль внутренних мотивов управлен-

Таблица 5

ФАКТОРЫ РОСТА НОРМЫ	ФАКТОРЫ УМЕНЬШЕНИЯ НОРМЫ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стандартизация процедур деятельности</li> <li>• Одинаковость предметных (функциональных и др.) задач</li> <li>• Личностная совместимость работников. Ровный уровень потребностей в самореализации</li> <li>• Малое время деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимость прямого контроля</li> <li>• Необходимость постоянного согласования действий</li> <li>• Размытость или отсутствие управленческого центра</li> <li>• Неформальные взаимоотношения менеджера и подчиненных</li> </ul>

ческой деятельности, соответственно определяется и её предмет – ведущей оказывается духовная, психологическая деятельность субъекта, а ведомой – предметно-преобразующая. В целом получается, что такое развитие содержания предмета управленческой деятельности есть тенденция современного производства.

Другой абстракцией управленческой деятельности является **«пустое рабочее место»** (рис. 41). Это фундаментальный элемент любой организации, который фиксируется, в частности, штатным расписанием. Материальное (человеческое или иное) наполнение рабочего места выражается через процедуры найма (поиск, изучение, оформление и др.), введения в должность, вхождения в рабочий режим и др. В действительности материал оказывает влияние на форму-модель. Происходит их постепенная, взаимная «притирка»: модель «шлифует» материал, материал «уточняет» форму.

Одним из методологических подходов рассмотрения развития управленческой деятельности, например, в плане «пустого рабочего места», может быть использование логики развития субъекта (см. главу 2). Таким образом, можно черпать идеи, схемы, этапы, модели из теорий развития субъекта. В рамках единого языка (системной методологии) это вполне возможно и продуктивно. Например, с нашей точки зрения, весьма принципиальной является идея ставить сознание не после,



Если ты живешь в  
стакане, то стакан  
управляет тобой...

вне деятельности, а над деятельностью, т.е. усложнить взаимоотношение деятельности и сознания, сделать эти элементы психического мира субъекта более свободными (независимыми), но зато и более взаимосвязанными (В.П. Зинченко, 1997). Тогда по аналогии в деятельности организации должны быть процессы, прямо не связанные (не детерминированные) с её целевой деятельностью – чаще всего в той или степени с получением прибыли. Кстати, на практике, во-первых, это всегда есть, во-вторых, в лучших фирмах эти процессы выделяемые, создаваемые, управляемые. Общим частным аргументом в пользу сказанного является факт опоры свободного

Рис. 41

## МЕТОДОЛОГИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ «РАБОЧЕГО МЕСТА»



рынка на свободную личность, т.е. получается, что экономико-социальные задачи с необходимостью – и духовные задачи (см. подробнее ниже).

В подсистеме управления производством в свою очередь можно выделить ряд систем: управление работой техники, управление стоимостью (некой абстракцией!), управление проектами и др. А в целом в деятельности управления качеством, управления издержками, управления идеями, управления управлением и т.д. входят одинаковые по форме, процессам действия.

Для примера обратимся к **управлению рисками и управлению идеями**. В прямом смысле необходимость в управлении встает тогда, когда происходит какое-то отклонение от стабильного движения (состояния) системы. В предельном случае это как раз задача об управлении рисками. Различают внешние (стабильные, враждебные, сложные и др.), внутренние (временные, случайные, скрытые и др.) риски. Дифференциация управленческих действий возможна по разным основаниям. В частности, выделяют следующие действия:

### ПРИНЦИПЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО РАЗВИТИЯ

- Развитие (и гармонизация) всех управленческих иерархий
- Специальная организация изменений с целью развития, организация обратных связей
- Снятие в логистике (нормах) истории развития
- Формирование, управление и разрешение противоречий и конфликтов
- Развитие предметов и объектов (сфер деятельности, функций и др.)
- Интеграция культуры и техники
- Отказ от жесткого планирования
- Самоадаптация, самообучение

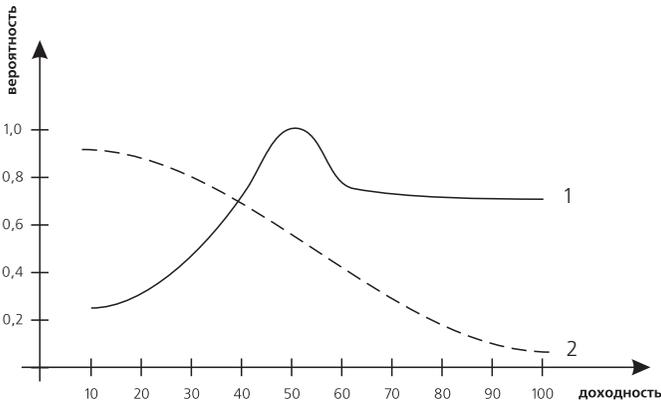
• оценка ситуации, выделение видимых и невидимых рисков,

- уход, уклонение от объективных рисков среды,
- активное изменение поведения при встрече с риском, сопротивление агрессивному действию среды,
- прогнозирование поведения объектов, в том числе неблагоприятного по каким-то параметрам,
- учет переживаний (трудностей, конфликтов, кризисов), управление психическим состоянием людей, самоконтроль и саморегуляция поведения.

При построении действий по управлению рисками важно опираться на закономерности, отсюда стоит эти закономерности и их изучать. Например, на схеме приведена зависимость желаемой доходности проекта и вероятности её достижения (рис. 42). Другим примером может быть закономерность уставания работника в деятельности от времени её выполнения. Такие закономерности, во-первых, связаны с физиологическими особенностями человека, во-вторых, с различными факторами среды (их весом, возникновением и ростом), в-третьих, с психологическими состояниями человека в ситуации.

**Управление идеями** пронизывает все виды управленческой деятельности. В конечном итоге, ради этого пишутся и читаются книги. Система промышленного

Рис. 42



шпионажа преследует эти же цели. Нужная идея в нужное время может вознести на вершину рынка, при этом следует учесть, что обычно эта идея чужая. Существует даже мысль, что управлять можно только идеями, «прицеляя» их к вещам, т.е. управлять предметами. По такой методике работают с брэндами: сначала создают абстракцию и развивают её, затем «сажают» её на товар, управляют товаром, управляя абстракцией. Как работать с идеями? Обобщая разные высказывания на этот счет, сформулируем ряд принципов.

- Идея по своему действию такая же реальность, как и материальные объекты, с ней чаще всего можно осуществлять такие известные операции, как деление, объединение, изменение формы, собирание, классификация, взаимодействие.

- Старая идея в новое время – это новая идея, так как она дает новый эффект. Отсюда поиск идей, изучение опыта других в смежной области деятельности.

- Идеи подвержены конструированию с помощью различных приемов: аналогия, ассоциации, разрушение стереотипов, поиск и разрешение противоречий, сочленение и совмещение разных идей и др.

- Идеи проверяются и развиваются в ходе мысленного моделирования объектов и процессов, возможен прогноз вероятности реализации идеи.



# ДЕЛАЙТЕ ДЕНЬГИ НА НАШЕЙ БУМАГЕ

Фрагмент рекламы. Идея разработана на ассоциации: деньги это бумага – делайте деньги на нашей бумаге.

- Идеи возникают и растут в диалогах с сотрудниками, конкурентами, двигаются при использовании логики вывода, уточняются с помощью эмоций.
- На идеи можно действовать следующим образом: уточнять, искажать, изменять, передавать, интерпретировать, развивать, соединять с другими идеями и понятиями, схематически изображать, проверять на действенность (истинность), применять для объяснения явлений и объектов

**Формализация управления.** Одним из постоянных направлений (тенденций) в организации управления является поиск процедур его стандартизации. Это позволяет явное управленческое действие заменить на не явное, в пределе – на самоуправление. Объяснение простое: в сложных динамических системах прямое управленческое действие просто не реально из-за многочисленности факторов. Поэтому всё, что возможно, стремятся формализовать и стандартизировать, оставляя поле для более глобальных управленческих решений. Таким образом, управленческие действия зашифровывают в инструкции правила, традиции, стили поведения, даже внешний вид работников. В конечном итоге – в символы, знаки.

## ДЕЙСТВИЯ УПРАВЛЕНИЯ

- Изменение состава, структуры организации в целом, отдельных подсистем
- Группирование должностных позиций (Г.Минцберг, с.90)
- Прямой контроль, указание к действиям
- Постановка целей, задач, заданий. Построение стратегий. Планирование
- Формализация поведения, стандартизация требований
- Согласование, координация деятельности. Делегирование полномочий
- Интеграция действий, обобщение опыта, пропаганда
- Действия коммуникации
- Обучение
- Оценка процесса и результата деятельности

Любое **управленческое действие** существует в пространстве человеческой деятельности, т.е. **рождается, живет, умирает**. Это сложный процесс, который опирается на выбор и изменение уже опробованных управленческих действий, на переосмысление отобранного материала под углом зрения целей. В конечном итоге организация (как сознательная система) задает или формирует управленческие действия, постепенно придает им форму, нормативность, эффективность, традицию. И в реальности (объективно) управленческое действие проявляется неким процессом. Его носителями являются документы, книги, компьютеры, люди. Наиболее ёмкие носители – люди, прежде всего как носители соответствующей деятельности. В документах управленческое действие существует в потенциале, его рождение, точнее возрождение, происходит при принятии его субъектом. В зависимости от состояния субъекта (знания, мотивы и др.) управленческое действие принимается и реализуется с разным эффектом. Выделяют по известной логике некий управленческий цикл: информационная подготовка решения – принятие решения – запуск решения – организация исполнения – контроль за исполнением – оценка конеч-

ных результатов [88. С.124]. В этом или несколько видоизмененном варианте он задает достаточно универсальную схему деятельности.

В основном активная работа управленческого действия происходит во время становления того или иного производственного процесса. С одной стороны, управленческое действие меняет процессы (организационные, финансовые и др.) функционирования организации, с другой стороны, меняется и само. Оно координирует деятельности людей, меняет их индивидуальную деятельность, а таким образом, и психическую деятельность. Происходит изменение субъекта – носителя управленческой деятельности. Но главное, с нашей точки зрения, управленческое действие живет только в коммуникации «менеджер – менеджер, менеджер – рабочий», только в системах совместной деятельности. Взять хотя бы контроль. Без этого вида управленческого действия потеряют эффективность многие процессы. Отсюда правомерные требования теории: конкретный носитель контролирующих функций, разделение ролей, система сдержек и противовесов, жесткое выполнение регламентов и др. Управленческое действие активно встраивается в системы подобных действий, согласуется с системами «деятельностей». В ходе своего функционирования оно в той или иной степени изменяется: уточняются цели, изменяются приемы реализации, изменяются носители, изменяется эффект и др.

*«Достойного  
мужа  
заботит  
счастье  
других. Разве  
он может  
любить  
одного себя?»*

*Бо Цзюй-и  
(IX век)*

Постепенно наступает **время «старости»** управленческого действия, в некотором смысле – умирание. Обычно это неопределенно длительный процесс. Происходит изменение целей, появление новых условий, для достижения нужных результатов находятся более эффективные решения и т.п. Управленческое действие как объект «свертывается», замыкается, «оуклиивается» и поступает в хранилище информации. Это может быть любой субъект, архив организации и др. Продлить время жизни управленческого действия можно только творческим к нему отношением: поиском оригинальных процедур выполнения, построением класса подобных действий, уточнением правил применения и др.

**Обучение как инструмент и механизм управления.** Люди в деятельности избегают формализации [26. С.209];

это заложено даже на физиологическом уровне [65]. В сложных организациях в условиях динамически изменяющейся среды вообще трудно нормировать управление. Поиск инструментов приводит, в частности, к обучению. В мире все чаще и последовательнее компании обучают персонал, но как ответ и менеджеры обучают компанию. Как пишет Йеспер Кунде: «Финансовый контроль ещё никогда ничего не создавал» [С.216]. И в плане стратегии управления он прав.

Мы в полной мере согласны с позицией известного философа А. Уайтхеда, что «...демократическое общество не достигнет успеха до тех пор, пока общее образование не даст людям философского мировоззрения» [165. С.496]. Во всяком случае, какой-то уровень теоретического отношения к миру у любого человека должен быть. Причем он должен быть отражен и в рефлексии. Методология, конечно, вскрывает природу управленческой деятельности, может быть, даже механизмы принятия решений, и в этом смысле она «опасна» для управленцев. Опасна тем, что оставляет меньше возможностей чисто манипуляционным решениям. Но зато она помогает поднять управленческую деятельность на другой уровень. Именно поэтому, на наш взгляд, растет внимание к образованию в мире бизнеса. Что собой представляют идеальные формы деятельности, с которой «списывают» свой опыт менеджеры? В самом общем плане это идеальный опыт других в формах: а) воспроизводимых знаний; б) воспроизводимой деятельности. Причем в обоих случаях освоение этого опыта идет в совместной деятельности. Выбор этого опыта в целях управления – так стоит задача.

Очевидно, что при постановке задачи усвоения идеального опыта (а другого нет) мы сталкиваемся с проблемами образования в широком смысле. И на западе все чаще не просто говорят об обучении, но о корпоративной культуре, корпоративной религии [26, 31, 64, 77, 93, 106, 158-159, 172, 181]. В случае управленческой деятельности речь должна идти об образовательных процессах в функционировании фирмы.

Ценностные и целевые установки, на которые приходится опираться при построении образовательных

**ПРИНЦИПЫ ЛИЧНОСТНО-ЦЕНТРИРОВАННОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

- **Человек** – неповторимая ценность (и целостность; цель – сам для себя и для мира; активное, творческое существо; открытая система)
- **Принятие** субъектом образовательного процесса
- **Процесс диалога** «субъект – субъект» в образовании; свободное развитие субъекта
- **Самоуправление** процессов с опорой на помощь других субъектов (на управление)
- Поиск и придание содержанию образования **личностного смысла**; открытие в себе и в окружающем мире содержания
- **Творчество** над миром и самим собой как метод образования; проектирование будущего как цель
- **Принятие и построение** образовательной **среды** как условия существования образовательных процессов

процессов в управлении, лежат в мирах разных систем знаний (см. выше). Но на уровне методологического понимания вектор нашего движения определяется формулой: «...как ветвь культуры отделилась от биологической эволюции, так в наши дни происходит отделение следующей ветви – духовной культуры – от общего ствола эволюции человеческого общества. Основным объектом развития становится не вмещающая человека рукотворная материальная среда, а сам человек, его нематериальное содержание: разум, идеи, эмоции, воля, способности» (Анатомия кризисов. М.: Наука, 1999. С.206). Образовательные процессы становятся все больше не только средством, но отчасти и целью деятельности фирмы, т.е. их управленческие смыслы довольно в широком поле изменяются. В том числе меняются роли объекта и субъекта. Не случайно специалисты утверждают: «...граница между субъектом и объектом подвижна и не может быть определена заранее. Она устанавливается каждый раз заново и в каждом новом акте познания» [129. С.106]. Отсюда

трудно отделить материальное управленческое действие и идеальное управленческое действие.

Основной **методологический принцип**, лежащий в основании построения любых образовательных процессов, выражается следующей формулой:

- явления, естественно существующие или конструируемые, – только в первом приближении независимы и объективны; на практике (в реальности) они взаимосвязаны, в итоге мир объективный и миры субъективный связаны;
- явления всегда могут быть описаны с различной степенью точности разными средствами;
- ведущими при изучении образовательных процессов являются гуманитарные принципы (критерии).

В табл. 46, отталкиваясь от исследований Э.Н. Гусинского [49], выделены принципы личностно-центрированного образования – модели построения современного образования в любой области.

Всё более усложняющаяся ситуация в познании гуманитарных систем, к которой относятся и все управляющие системы, требует уже на самом первом этапе их познания ясной позиции в **методологии исследования**. Ниже и обозначены, с опорой на известные работы [5, 20, 34, 48, 87, 122, 142, 161, 169, 173-174, 183, 186], эти позиции.

- В рамках научной парадигмы не рассматривается построение человеческой деятельности, её развитие как объекта. Наука лишь предлагает модели управленческой деятельности, на их основе изучает конкретные процессы, в рамках модели делает прогнозы и т.п.

- В науке четко разделяются объекты и предметы, объекты рассматриваются как действительно существующие, предметы – как средства описания. Предполагается, что для одного объекта может быть много средств описания. И истина формируется на основе, на пересечении многих средств.

- Наука разрабатывает методы и приемы измерения некоторых качеств, сторон, результатов, связанных с управленческой деятельностью. Например, существует богатая традиция изучения мотивации трудовой деятельности. Её результаты могут быть использованы при принятии управленческих решений.

### **ИНВАРИАНТЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ**

- Совершенствование (и развитие) организации невозможно без совершенствования персонала, что происходит только при наличии образовательных процессов
- Образовательные процессы в рамках фирмы являются не самоцелью, а средством достижения производственных и иных целей фирмы
- Образовательные процессы в той или иной степени есть и необходимы при решении любой задачи фирмы (реклама, освоение новых технологий и др.)
- В сложных, динамически развивающихся организациях роль образовательных процессов возрастает
- Существуют стихийные (и самоуправляемые) и управляемые образовательные процессы; вторые играют роль своеобразного «катализатора» первых
- В деятельности фирмы существует всё многообразие образовательных процессов (обобщение, обучение с участием учения и преподавания, воспитание, развитие, социализация)
- Образовательные процессы в деятельности фирмы подчинены известным закономерностям дидактики.

• В ходе теоретических исследований систематизируются знания об управлении, определяются тенденции, может быть, закономерности, обобщается и объясняется опыт практики.

• Научный поиск питает практику идеями, подходами, методами, использование которых происходит в том числе и методом проб и ошибок. Практика бесконечно разнообразнее теории.

• Открытие, в том числе и открытие новых объектов, всегда есть построение новых предметов. И только в связи с этим и потом происходит онтологизация смыслов.

**Управление инновациями.** Во-первых, инновации могут быть разными, в разных предметных областях,

разные по функциям, во-вторых, они соединяют в себе управление идеями и управление материальными процессами, такими, как производственные процессы. Таким образом, управление инновациями – это интегральный процесс. В чистом виде, может быть, это процесс и редкий, но на практике его можно обнаружить какими-то элементами. Управление инновациями в основном представлено следующими процессами: построение стратегии, обобщение и внедрение опыта, построение и реализация проектов, оргуправленческая работа, разработка и внедрение различных технологий, творческий, нестандартный подход при выполнении любых решений, построение финансовых схем и др.

Итак, в организации непрерывно происходят различные управленческие процессы, которые представляют и управленческую деятельность. Эти процессы пересекаются, меняют своих носителей и предметы, умирают и рождаются и т.д. Но, по-видимому, есть ведущая управленческая деятельность или несколько деятельностей. В этом случае реализуется полный цикл, есть конкретный субъект этой деятельности. Думается, что такая деятельность есть на разных уровнях управления. Наверное, каждый профессионал-исполнитель в своей области является носителем такой деятельности.

**Проблемы для размышления:** Известный управляющий Ли Якокка писал: «Менеджеры должны не только обладать умением принимать своевременные решения, им принадлежит также роль мотиваторов» [190. С. 77]. Как с течением времени меняются мотиваторы в организации? Почему маркетинг считают философией бизнеса [151. С.75]? Какие сигналы управлению дают результаты опроса 500 компаний США о наиболее значимых проблемах? Рейтинг ответов: а) стратегии конкурентов – 18 %; б) управление персоналом – 17 %; в) соответствие технологическому прогрессу – 13 %; г) управление развитием – 13 %; д) финансовый менеджмент – 12 % (Дж. Траут, 2002, с. 91). Может ли зависимость доходности проекта и вероятности её достижения быть выражена кривой 2 (см. рис. 42 )? Как вы считаете, можно ли управлять организацией, находясь дома?

### 3.4. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

В XXI веке в условиях динамического изменения мира (глобальной среды) всё более существенной оказывается стратегия развития организации. Не случайно практики обращаются к вопросам стратегического менеджмента. Но поскольку динамическая модель организации – система весьма сложная, обычно открытая, то её выбор, построение и освоение – дело многотрудное и разноаспектное. Однако считается, что «эволюция организации возможна только тогда, когда индивидуумы, группы и все организационные единицы находятся в постоянном процессе обучения. Тогда индивидуальное обучение проходит в контексте обучения организации» [36. С.239]. В самых общих чертах направления развития организации выделены на схеме (рис. 43), но важно, что они касаются всех сфер – культуры, социальной жизни, техники и технологии. Ниже расшифрованы отдельные направления.

Развитие (эволюцию) организации можно рассматривать на разном уровне и разном языке: развитие в целом, развитие отдельных элементов, тактическое развитие (изменение), стратегическое, развитие отдельных сторон, функций и т.п. Развитие понимается как позитивное изменение каких-то сторон с точки зрения целей, т.е. фактически под действием управления. В табл. 7 приведена довольно типичная модель развития организации [36]. Здесь выделены этапы развития, а отсюда фактически и типы организаций.

В теории рассматривают и такое направление, как управление изменениями (Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002. С.214 и др.). В целом они касаются всех сторон деятельности организации. К ним, в частности, относятся стратегические (организационные), операционные (технологические) изменения. Управленческая деятельность в этих случаях связана с анализом ситуации и выбором модели изменения, снятием причин сопротивления (страх, неудобство, неопределенность, угроза



статусу и др.), реорганизации ролей сотрудников, стимуляции сотрудничества, контроля за ходом изменений, коррекции процессов изменения и др. Ниже подробнее расшифровываются роли социального и культурного факторов в деятельности организации.

**Социализация.** Социализация персонала, т.е. некая его «достройка» с точки зрения целей, традиций, особенностей построения и функционирования организации, – достаточно принципиальное направление развития организации. Но обычно социализация происходит и с организацией в целом – она вынуждена встраиваться в окружающую её систему (или системы). И тот и другой процессы – управляемы. Они происходят на любом этапе развития организации, но наиболее характерны для двух последних типов организаций (см. табл. 7).

В узком смысле (обычно в случае индивида) социализация понимается как встраивание в среду, в производство, в коллектив и т.п. С точки зрения общих, стратегических целей это далеко не всегда позитивный процесс. В широ-

Эволюция организации возможна только тогда, когда индивидуумы, группы и все организационные единицы находятся в постоянном процессе обучения. Тогда индивидуальное обучение проходит в контексте обучения организации.

ком смысле социализация – это освоение культуры, в случае производства – производственной, корпоративной культуры. В целом, несомненно, социализация с точки зрения производства рассматривается как средство воспроизводства рабочей силы, естественно, в узком или широком смысле. Так как современная организация требует расширенного воспроизводства, то включаются механизмы обучения, самообучения. На современном предприятии (и мире) мало решения проблемы социализации, потребностью становится освоение или формирование культуры. И здесь сразу же усиливаются роли образования, т.е. образование из фактора личностного роста становится фактором роста организации. Не случайно специалисты делают вывод: «По-настоящему эффективными могут быть только саморегулирующиеся персонифицированные структурные образования, которые контролируют свою собственную деятельность продуктами своего труда» (Ю. Д. Красовский, 1997, с.197).

**Образование** как предмет изучения обычно рассматривают: а) как систему; б) как процесс; в) как индивидуальный и коллективный результат этого процесса (И. А. Зимняя). Причем для раскрытия сущности образования рассматривают его именно как процесс: формирования личности (Л. Клинберг), всеобщей общественной формы развития человека (А.В. Мудрик), передачи социально значимого опыта и др. При анализе образовательного процесса важно с самого начала четко обозначить его рассмотрение как: а) объяснительного принципа; б) предмета изучения, который и надо построить. Последнее прежде всего и интересует практиков. Образование почти всегда является инструментом социализации.

В первом приближении можно считать, что образовательные процессы реально существуют; стихийные выражают суть человека, организованные – суть общества. С самой общей точки зрения понятийный ряд процессов выглядит так: социализация – образование – воспитание – обучение. На практике понятия «социализация» и «образование» определяют как неразличимо близкие: «Социализация – развитие и реализация человека на протяжении всей жизни в процессе усвоения и воспроизводства культуры общества» (А.В. Мудрик,

Рисунок 43



1997, с.26). Вот более развернутое определение: «Образование – средство трансляции культуры, овладевая которым человек не только адаптируется к условиям постоянно меняющегося социума, но и становится способным к неадаптивной активности, позволяющей выходить за пределы заданного, развивать собственную субъективность и приумножать потенциал мировой цивилизации» (А.В. Мудрик, 1999, с. 139-140).

Хотя воспитание в широком смысле часто также понимают как образование, но, по нашему мнению, это понятие все же следует определять уже по смыслу. А педагогический процесс понимается как организованный образовательный процесс. Известный педагог Ш.А. Амонашвили так определяет связь рассматриваемых понятий:

<b>Фазы развития</b> (определяющая метафора)	<b>Характеристики управленческой деятельности</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Пионерская</b> – предприятие как семья</li>   <li>• <b>Дифференциация</b> – предприятие как машина</li>   <li>• <b>Интеграция</b> – предприятие как живой организм</li>   <li>• <b>Ассоциативная</b> – предприятие как элемент биотопа, т.е. места обитания, или социума</li> </ul>	<p>Управляет основатель фирмы, автократически. Знает своих людей; коммуникации и задания прямые. Сам предприниматель на голову выше сотрудников, стиль управления – импровизация, секрет успеха – в личном опыте. Производство и работа сотрудников обозримы, управленческое действие всегда конкретное..</p> <p>Научное управление в логике классических трудов Ф.У. Тейлора и А. Файоля: централизация, иерархическая структура, разделение труда, планирование, интересы дела, специализация, координация, стандартизация, механизация и др. Главное внимание технике и технологии.</p> <p>Управление социальной и культурной подсистемами. Маркетинг, т.е. изучение потребностей, управление процессами, управление средствами, т.е. создание бухгалтерии, отдела кадров, исследования и развития, менеджмента развития и др. Разработка политики предприятия, т.е. планирование и проектирование всех рабочих процессов. Управление информацией, управление социальными процессами, формирование иерархии руководства, децентрализация управления, инновационная деятельность и др.</p> <p>Отношения партнерства с внешними организациями. Добросовестность, экономичность и экологичность в деятельности. Постоянные инновации, постоянный процесс улучшения деятельности. Компетенция, гибкость, самоорганизация. Оказание взаимопомощи на разных уровнях управления. Долгосрочные кооперативные отношения. Совместные процессы обучения.</p>

«Как видите, я говорю не о процессе обучения, ибо это – традиционный подход; школа уничтожена обучением, да ещё и авторитарным; я говорю о более важном – об образовательном процессе, включающем воспитание, в качестве опережающего, вслед которого идут обучение и развитие, в результате которых происходит просвещение» (с. 225). Здесь фактически подчеркивается содержательное превосходство образования.

Итак, суть образовательного процесса – в организации (создании, управлении и др.) развития субъекта. Наиболее типичным субъектом является человек, хотя для нас интересен в качестве субъекта и весь коллектив фирмы. Его развитие выражается в существовании естественно-культурных (трудовые, физические и др.), социально-культурных (интеллектуальные и др.), социально-психологических (саморегуляция, общение и др.) процессов (см. выше). Причем психологи склоняются к тому, что «не присвоение человеческих способностей, а их творение» приводит к развитию человека. В случае стихийного образовательного процесса роль «организатора» играют потребности, нравственные ценности, смыслы. Для такого субъекта, как «всё общество», образовательные процессы – это единственная форма существования (в бесконечном воспроизводстве) культуры. В деятельности фирмы это может находить проявление в виде корпоративной культуры.

При анализе и организации образовательного процесса можно использовать разные схемы: а) выделить по внешней организации (цели) и субъектам процесса две его составляющих – преподавание и учение; б) выделить процессы по объектам усвоения – воспитание и обучение; в) выделить разные по характеру формы деятельности – предметную, творческую, совместную деятельность и др.; г) выделить составляющие процесса по его микромеханизму – мотивы, мышление, познавательные операции, общение. Важной для практики схемой анализа образовательных процессов, отражающей в той или иной степени этапы процесса, являются технологии обучения (М.В. Кларин), различные циклы обучения, связанные с повышением интеллектуального капитала компании (знание, сек-

реты, приемы передачи информации, ноу-хау, способности и др.).

В любом случае, при организации образовательных процессов следует опираться на фундаментальные понятия «деятельность» и «общение». С точки зрения практики бизнеса роль деятельности общения трудно переоценить. Остается на этой основе построить эффективные технологии обучения. Для этого необходимо ответить на вопросы: Какое содержание следует усвоить? Как должен протекать тот или иной образовательный процесс? Каковы средства его организации? Каковы его закономерности? Какие методы обучения следует использовать? Какие формы организации обучения эффективны в данном случае? В организационно-практическом плане речь идет о подборе и использовании средств организации образовательных процессов, средств измерения результатов и др. Реализация этой программы для случая деятельности фирмы является одной из целей деятельности отдела обучения.

Остановимся на вопросе, который принципиален для организации образовательных процессов на производстве. Он может быть сформулирован так: каждый сотрудник не просто выполняет работу, но и решает определенную проблему. Он должен быть всегда готов к этому. Отсюда и требования к качествам менеджера. Самое важное здесь – знать и постоянно помнить, какова главная стратегическая цель предприятия. Все остальные цели или задачи для менеджеров уже вытекают из нее. В менеджменте есть несколько базовых теорий для решения проблем: целевое управление, функциональное управление, количественное управление, психологический подход, ситуационный подход, подход с позиции внутрифирменной культуры предприятия. К настоящему времени мировая практика освоила все эти подходы.

Покажем на примере **целевого похода к управлению** необходимость систематического обучения практикующих в рамках этого подхода менеджеров. В целом схема целевого управления выглядит следующим образом: вверху находится сформулированная главная, стратегическая цель, она делится на несколько второстепенных целей,



Самое важное – знать стратегическую цель предприятия. Все остальные цели или задачи для менеджеров уже вытекают из нее.

каждая последующая цель расходуется на еще более мелкие подцели и так далее. В результате мы получаем так называемое «дерево целей». Внизу оказывается какая-то элементарная операция, выполняя которую группа или отдельный сотрудник способствуют осуществлению главной цели предприятия. Но есть проблемы, решение которых структурировать методом целевого планирования либо очень сложно, либо в принципе нельзя. Это обычно сложные, творческие, неформализуемые задачи. Например, прогнозирование будущего, создание нового товара

или новой услуги. Но можно попытаться формализовать задачу, и это повысит шансы ее решения. Количество задач, которые нельзя формализовать в принципе, мало. Все задачи управления предприятием, бухгалтерского учета, создания организационной структуры, бюджетирования, автоматизации управления в той или иной степени поддаются формализации. Но на практике, хотя бы из-за недостатка времени, возникает много неформальных задач. Для их качественного решения необходима высокая квалификация. И она должна все время поддерживаться на уровне. Порою за внешней простотой формулировок целевого подхода не замечают его трудности и сложности. Самая высокая сложность заключается в правильной формулировке цели. И это легко понять, так как даже от смены слов в предложении меняется смысл, а если эта цель определяет жизнь большого предприятия и важно, чтобы все ее понимали одинаково, то тогда процесс создания цели, ее согласования с высшими менеджерами и ее принятия становится задачей весьма нетривиальной. А если к этому добавить объективные трудности, связанные с пониманием, куда и как двигаться, с отсутствием долгосрочного прогнозирования, то проблема целеполагания становится очень и очень трудной. Возникает большой соблазн этим не заниматься, либо принять за цели то, что вытекает непосредственно из текущей деятельности предприятия, либо то, что исторически следует из его развития. Но такой подход стратегически опасен. Вывод: точно поставленная цель хорошо (долго) стоит; в правильно поставленной цели уже содержатся ресурсы.

Любой принцип, который декларируется в управлении (в том числе и целевое управление), может работать только в определенной системе. Если на предприятии нет регулярного менеджмента, не создана система стимулирования труда и мотивации сотрудников, нет четких должностных инструкций, отсутствует поле согласованных требований персонала и руководства, то, к примеру, делегировать полномочия невозможно или даже вредно. В принципе делегировать полномочия можно лишь до определенного уровня. Это связано с интеллектуальным развитием персонала и его квалификацией. Есть

уровень простого рабочего, который подразумевает, что ни о каком делегировании полномочий не может быть и речи. Для развития фирмы с этой точки зрения необходимо совершенствование всех работников.

И при **функциональном подходе** к управлению человеческий фактор – один из основных ресурсов. При таком подходе управление идет от общей функции предприятия. Ведется много споров, какая же функция для предприятия является главной. Если мы скажем, что главная функция – это получение прибыли, то встают вопросы: в какой период, на каких рынках, в каком количестве? Не случайно главную функцию предприятия КЦ «Вятский» (г. Киров) мы сформулировали следующим образом: «Создание уникальной способности адаптироваться к неопределенной и повышающейся сложности процессов во внешней среде при сохранении эффективности». Образование для обеспечения таких функций становится одним из важнейших средств. Отношение руководителя к персоналу, к проблемам каждого подчиненного зависит не только от общей культуры руководителя, но и от понимания им смысла человеческой жизни, смысла денег, смысла бизнеса, места бизнеса в жизни человека и общества.

Итак, при любой системе управления сотрудник предприятия должен чувствовать, как к нему относятся, воспринимают ли его как самоценную личность независимо от должности, пола, успехов. И если сотрудник чувствует, что он представляет для руководителя ценность как человек, то общий язык им найти гораздо легче. Так на практике и возникает принцип: проблемы сотрудника – это проблемы предприятия. Предприятие заинтересовано, чтобы у сотрудника было как можно меньше личных, семейных и прочих проблем. В нашем случае мы поддерживаем желание сотрудников учиться, грамотно и правильно работать. Методы поддержки могут быть разные: от простого одобрения до активной похвалы перед коллективом на планерке. Есть также и методы наказания: от простого замечания до жесткого выговора с занесением в трудовую книжку. Руководство предприятия сознательно формирует коллектив как команду единомышленников. Но такое состояние кол-



Счастливые, увлеченные и уверенные в себе сотрудники более успешны в работе, чем обиженные жизнью.

лектива требует все время воспроизводства. Одним из средств этого является образование.

Успешное и длительное функционирование отдела обучения невозможно, с одной стороны, без осознанного использования ранее накопленного и теоретичес-

### МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ:

- Информационные
- Репродуктивные
- Проблемные (беседа, исследование и др.)

ки обобщенного опыта, с другой стороны, без опоры на те идеи и положения, которые ежедневно «рождаются» в ходе самой практической деятельности. В целом **концепцию деятельности отдела обучения** можно более или менее системно представить в виде ряда положений (см. с. 136-137). Прежде всего должны существовать идеи и цели функционирования отдела, в том числе обозначенные в Положении об отделе обучения фирмы. Важным является выделение ведущих принципов организации образования по годам, категориям слушателей и др. Необходимо также описание практики (опыта) обучения менеджеров, в том числе исследование процесса формирования знаний, умений и качеств менеджеров.

Основным **нормативным документом**, регулирующим деятельность отдела обучения в структуре фирмы, является Положение (см. приложение 4). В нем в общих чертах должны быть определены организационные и целевые принципы функционирования Отдела.

Очевидно, что существенным для организации внутрифирменного обучения являются принципы подбора или построения содержания. Они должны давать представление об особенностях такого вида обучения. С учетом сказанного выше можно выделить следующие **принципы:**

· Процесс обучения во всех своих элементах (цели, деятельность преподавания, мотивы, деятельность учения и др.) организуется не по линейному принципу; предполагается освоение образовательного пространства, а не просто достижение конкретных, узких целей.

· Построение программ по трем основным направлениям личной и профессиональной подготовки менед-

жеров: а) общекультурный блок; б) социально-психологический блок, в) общепрофессиональный блок.

· Подчинение содержания, форм и методов организации обучения задачам формирования заранее определяемых качеств менеджеров (умений).

· При построении содержания программ приоритетным является усвоение деятельности (по всем её важнейшим характеристикам: виду, структуре, результатам и др.).

· При построении содержания программ выделение относительного небольшого инвариантного ядра знаний (и действий) и нескольких вариантов наиболее актуальных для данного времени (и ситуации) прикладных вопросов.

· Организация общения субъектов образовательной деятельности как одного из основных объектов (и целей) усвоения.

Особенности организации образовательных процессов при внутрифирменном обучении требуют соответствующего по структуре, форме выражения и содержанию учебного материала. Но процедура отбора содержания образования начинается с общих требований к личности и подготовке менеджера – **профессиограммы**. Несомненно, она носит идеальный (несколько абстрактный) характер, но, во-первых, иного не дано, во-вторых, она дает ориентир при построении содержания образования. Ниже изложены наши представления о профессиограмме менеджера. **Менеджер** – это специалист в сфере управления, который разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное (управление персоналом), разрабатывает рабочие процедуры (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляет контроль. Таким образом, менеджер планирует, организует, контролирует основные функции организации, управляет ими.

**Профессиограмма** – это научно обоснованные требования к видам профессиональной деятельности человека и к качествам личности, которые позволяют ему эффективно выполнять требования профессии (получать необходимый для общества результат деятельности) и вместе с тем создают условия для развития личности самого работника. Конечная цель построения профессиограммы

менеджера – повысить эффективность профессиональной управленческой деятельности и обеспечить развитие личности работника в ходе выполнения профессиональной деятельности.

Профессиограмма включает в себя два части: а) описание объективного содержания профессиональной деятельности и; б) описание профессионально важных качеств личности работника, необходимых для осуществления данной профессиональной деятельности (психограмму). Поэтому при построении профессиограммы менеджера следует учесть: а) содержание управленческого труда менеджеров (предмет труда, профессиональные задачи, профессиональные действия и технологии, результат или продукт деятельности) и; б) профессионально важные качества менеджера как управленца.

Управленческий труд менеджера неоднороден, он осуществляется в виде выполнения нескольких управленческих функций. Управленческие функции – это относительно обособленные направления (виды) управленческой деятельности, позволяющие менеджеру осуществлять управленческое воздействие. В современной литературе выделяют такие функции управления, как планирование, организация, мотивация, контроль, инновационная функция.

При всем многообразии аспектов управленческой деятельности труд менеджера по своей сути является творческим: он самостоятельно создает новые оригинальные идеи и решения. Творческие способности проявляются в умении перенести оправдавшую себя идею или метод из одной сферы деятельности в другую, заимствовать интересные идеи и решения из окружающего мира и использовать их в управлении, генерировать оригинальные идеи. Повседневный труд менеджера часто связан с поиском нестандартных решений, новых подходов, разработкой и использованием собственных приемов и методов, новых форм работы. Творчество составляет неотъемлемую часть умственной деятельности менеджера, включающей изучение и анализ различных процессов и факторов, выявление их взаимосвязей, разработку альтернативных вариантов действий и их оценку, сравнение и выбор оптимального

*«Учись, мой сын: наука сокращает нам опыты быстротекущей жизни».*

*А.С. Пушкин*

варианта решения. Эта сторона деятельности менеджера рассматривается как искусство.

Важный фактор повышения результативности управления – разделение труда менеджеров. Разделение труда – это специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. На предприятии выделяют такие виды разделения труда менеджеров, как функциональное, структурное, технологическое, профессионально- квалификационное.

**Любое  
непрерывное  
управленческое  
действие  
сопровождается  
образовательными  
процессами.**

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента. Одни работники аппарата управления специализируются на работах по планированию, другие направляют свои усилия на организацию работ по выполнению планов, третьи являются специалистами по контролю хода, измерению результата, оценке работы и т.д. Структурное разделение труда менеджеров строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы сферы деятельности, отраслевые или территориальные особенности. Это разделение специфично для каждой организации. Но есть и некоторые общие черты специализации, касающиеся вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления – низшего, среднего и высшего. К низшему, техническому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении непосредственных исполнителей. Они находятся над рабочими и другими работниками (не управляющими) и в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, отвечают за использование ресурсов, таких, как сырье и оборудование. Их работа является напряженной и наполнена разнообразными действиями, характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Средний управленческий уровень – самый многочисленный, он включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделе-

ниях, которые состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц). Сюда входят менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления, филиалов предприятия, руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов. Менеджеры этого уровня готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения низовым руководителям, деятельность которых они координируют и контролируют. Высший уровень – это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами.

Горизонтальное разделение труда – разделение всего объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания. Выделяют пять подсистем такого разделения труда: персонал, исследования и разработки, маркетинг, производство, финансы. Каждое из указанных направлений управленческого труда (планирование, организация, мотивация, контроль, маркетинговая деятельность, инновационная деятельность, развитие человеческих ресурсов) так или иначе присутствует в труде менеджера. В то же время они могут существенно отличаться как по вертикали, так и по горизонтали.

Для каждого направления управленческой деятельности выделим профессионально важные качества (ПВК) менеджера. Они охватывают:

- особенности мотивационной, эмоционально-волевой сферы (духовные ценностные ориентации и мировоззрение работника, его мотивы, целеполагание, характер профессиональных притязаний, эмоциональную устойчивость, удовлетворенность трудом и др.);
- особенности интеллектуальной сферы (профессиональное сознание и самосознание, профессиональную самооценку, профессиональное мышление, профессиональные способности, особенности протекания психических процессов – видов памяти, внимания, когнитивные стили и др.);
- социально-психологические способности и умения работника сотрудничать с другими людьми в данных

конкретных условиях труда; стили межличностных отношений;

- психофизиологические особенности (в том числе темперамент), особенность работы анализаторов (слухового, зрительного, двигательного), определяющие в совокупности активность, работоспособность, выносливость, мобильность, переключаемость, мобилизуемость, обучаемость, утомляемость, скорость выработки новых навыков у работников и др.;

- опыт, запас профессиональных знаний, умений, навыков.

Каждому виду управленческой деятельности в принципе соответствует свой набор ПВК. Вместе с тем реально работник, менеджер не обязательно должен обладать всей типовой стандартной суммой психических качеств. У него может сложиться индивидуальная комбинация некоторых психических качеств, позволяющая ему успешно приспособиться к требованиям профессиональной деятельности, компенсировать недостающие качества и успешно осуществлять деятельность (табл. 8).

Профессиограмма призвана отражать соответствие профессии и человека, описывая не только требования профессии к деятельности и личности человека, но и предусматривая требования личности человека к профессиональной деятельности. Не только работа предъявляет требования к специалисту, но и сама работа должна отвечать потребностям человека в самореализации, в общении с другими людьми, в защищенности. Это означает, что всегда при пользовании профессиограммой должна оставаться возможность пересмотра работником объективного состава деятельности и ПВК, возможность изменения (в законном порядке) регламентов и инструкций, если они не отвечают задачам сохранения здоровья и личности человека, развития личности в ходе выполнения профессиональной деятельности. Деятельность менеджера как вид управленческого труда относится к профессиям типа «человек-человек». Предметом управленческого труда являются индивидуальное или общественное сознание других людей, а также поведение, деятельность других людей: управленец своими действиями, своим психологическим «посылом» воздей-

Таблица 8

Виды управленческой деятельности	Профессиональные знания (что должен знать)	Профессиональные умения (что должен уметь)	Профессионально важные качества (какими качествами личности должен обладать)
Планирующая	Знание экономики, своей области специализации, специфики рынков сбыта	Выполнить прогнозирование. Определить цели. Разработать стратегию. Наметить программу действий. Рассчитать сроки и стандарты. Определить источники финансирования. Разработать политику и процедуры	Ответственность. Концептуальное мышление. Стратегическое мышление. Системность, диалектичность, вариативность мышления
Организационная	Знание основ научного менеджмента, психологии управления.	Разработать организационную структуру. Передать полномочия. Определить отношения к работе. Разработать процесс принятия решения. Определить коммуникации	Высокая мотивация достижения, направленность на результат. Волевая самоорганизация поведения. Реалистичность и действенность мышления. Практическое мышление. Тактическое мышление
Мотивирующая	Знание основ управления персоналом, психологии управления, психологии личности, социальной психологии	Выяснить потребности персонала. Определить способы стимулирования, позволяющие удовлетворить потребности каждого сотрудника	Способность к лидерству, к контактам с людьми, к учету интересов других людей. Общительность. Эмоциональная устойчивость. Четкая выразительная речь
Контролирующая	Экономические знания, знания управления персоналом, психологии управления	Определить стандарты результатов. Обеспечить их измерение. Провести оценку результатов. Осуществить их корректировку. Учесть поведенческую сторону контроля	Ценностные ориентации при контроле деятельности. Системное мышление. Волевые качества, пунктуальность. Требовательность к себе и подчиненным
Инновационная	Широкие знания различных наук: философии, культурологии, менеджмента, психологии	Обеспечить гибкую организационную структуру. Формировать предпринимательский тип организационного поведения. Создать систему поддержки новаторов	Ответственность за предлагаемые инновационные проекты. Творческое мышление. Диалогичность мышления (способность посмотреть на предмет с нескольких точек зрения)

ствует на сознание и поведение своих подчиненных, коллег, изменяя их представления о сторонах управленческой ситуации, побуждая их к активным действиям по упрочению или преобразованию управленческой ситуации. Данный предмет труда является общим для всех направлений управленческой деятельности. В таблице 8 кратко расшифрованы некоторые требования к знаниям, умениям и качествам менеджера в рамках профессиограммы.

В реальной практике процессы накопления, фиксации и нормирования опыта сопровождаются смелым, иногда авантюрным, процессом конструированием нового. В свободном стихийном процессе движения многих организаций происходит естественный отбор нужных решений. В рамках одной организации это достигается в форме проб и ошибок или случайными факторами личности менеджера. В сложных системах, к которым относятся все управляющие системы, без этого не обойтись. И роль интуиции, воли, личной смелости трудно переоценить.

**Проблемы для размышления:** Почему управление человеческими ресурсами относят к стратегическому менеджменту? Какие управленческие решения стимулирует установка Джека Траута: «Ищите успех не в себе, а во всем, что вас окружает» [164.С.201]? Всегда ли хорошо развитие организации? Можно ли утверждать, что развитие любой организации – процесс непрерывный? Приведите аргументы «за» и «против».

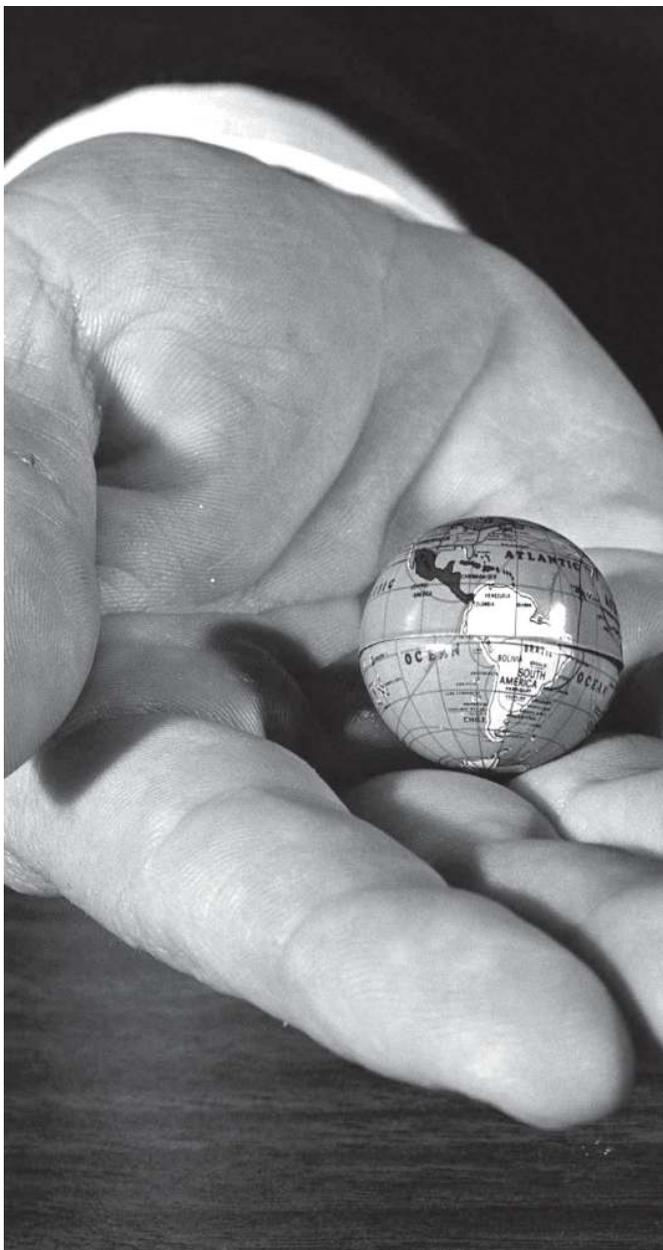
\* \* \*

**Подведем некоторые общие итоги главы.** Человек не может жить без организации. Он вынужденно её строит, в том числе входя в мир существующих организаций. Сам человек – тоже организация.

С одной стороны, организация более устойчивое образование, чем человек, и обычно живет дольше, с другой стороны, человек может построить (или сломать) несколько организаций. А, значит, существование организации сильно зависит от людей. И жизнь организаций всегда

носит искусственный характер и может быть недолговечной.

Субъектность человека выражается в способности управлять своим действием, своей жизнью, самим собой. Она не может быть реализована без трудовой деятельности, через которую человек осваивает великую практику, точнее прикасается к великой практике. Но освоение целей, смыслов, способов не может происходить вне совместной деятельности с другими людьми, с людьми в организации. Вот и мораль: стройте себя, строя организацию. Или по-другому: какой человек, такая и организация.



Странно, но кроме  
моего мира, никакого  
другого просто нет...

## ГЛАВА 4 УПРАВЛЕНИЕ МОИМ МИРОМ

*Культура – это не совокупность готовых ценностей и продуктов, лишь ждущих потребления или осознания. Это способность и усилие человека быть...*

*М. Мамардашвили*



М. Мамардашвили

В природе, а тем более в социокультурном пространстве нет и не может быть естественно заданных процессов управления. Аргумент прост – управление несет в себе цель, а «дать» её может только человек. Управление специально организуется (или выделяется) при рассмотрении явлений. А если так, то управление – феномен человеческого мира. В этом мире всё происходящее связано или обусловлено деятельностью человека. Такой взгляд на мир опирается на практику жизни и выражается в принципе деятельности. Оказывается, под таким углом зрения можно продуктивно смотреть на все явления. Не случайно все общие сколько-либо значимые работы гуманитарной сферы, так или иначе, опираются на принцип деятельности (М. М. Бахтин, Л. С. Выготский, В. В. Давыдов, А. Н. Леонтьев, К. Маркс, С. Л. Рубинштейн, Г. П. Щедровицкий, Э. Г. Юдин и др.).

Можно выделить несколько общих идей управления миром, если опираться на определение управления как на специальную деятельность над деятельностью. Во-первых, постановка цели об управлении позволяет любую деятельность использовать в качестве управляющей, а значит фиксировать изменения в мире. Во-вторых, любое целевое социотехническое действие над процессом понимается как управление. В-третьих, эффект глобализации не может не быть процессом, связывающим всё и вся, что позволяет связи использовать как управляющие действия. Получается, что есть две формы управления миром: а) построения себя как мира и управление собой как миром (человек как микрокосмос); б) расширение связей по всему миру и управление этими связями.

Задумаемся, как же мы можем управлять самим собой и миром (да, и организацией), ведь мы эти объекты даже зафиксировать не можем. А мир в целом мы никогда эмпирически даже не увидим. Мы их не знаем, не знаем, в каком направлении и как они двигаются. Но все же человеческое волевое действие, во-первых, мир изменяет, а значит, им управляет, во-вторых, делает мир более искусственным, т.е. делает его все более и более управляемым. Важно и то, что управлять можно только **своим** миром, до которого ты смог дожить и добраться.

## **4.1. СТРОЕНИЕ И ДИНАМИКА СОЦИОКУЛЬТУРНОГО ПРОСТРАНСТВА**

Человек живет в человеческом мире, в другом мире он жить не может. Что это за мир? По-видимому, в него входит всё, до чего дотянулся (в том числе функциональными орудиями) человек за время своего существования (см. рис. 44). По-видимому (гипотеза), этот мир неограничен, он бесконечного числа измерений, непрерывен, но на Земле конечен во времени. В общем случае это, конечно, мир, до которого «дотянулась» организация, или, по-другому, с учетом целевого давления, – управляющая система. Основные черты такого мира: а) входят естественные (природные) и искусственные (социальные) объекты и явления; б) субъекты (люди, группы людей, люди и машины) рассматриваются как организovanности (носители) мышления и деятельности; в) знания рассматриваются как результат мышления и деятельности; г) процессы взаимодействия выражаются в образовании различного типа систем, в социотехническом действии одной системы на другую, в воспроизводстве мышления и деятельности и др. В аспекте управления, с той или другой стороны, мы всегда имеем дело с частью социокультурной системы (пространства).

Социокультурный мир иерархизирован, причем по-разному. Думается, что одним из разумных вариантов является выделение следующих систем людей: а) человека; б) семьи; в) организации; г) региона; д) государства, е) объединения стран; ж) мира. Каждый уровень рассмат-

Рис. 44



рения представлен характерными для него объектами, процессами. Вышестоящий уровень «покоряет» элементы нижележащего уровня с различными целями и качествами: материала, процесса, элемента системы и др. В целом устойчивость того или иного социотехнического образования (во всех векторах этого пространства – природы, техники, психики, культуры) обусловлена целями, процессами воспроизводства структуры, функций, материала и др. Понятно, что целостность любых социокультурных систем относительна. Ученые сходятся на том, что моделью человеческого мира является единый континуум субъекта и объекта, т.е. «пространство событий», «единый континуум бытия-сознания» (М. Мамардашвили), бытие как объект с субъектом (С.Л. Рубинштейн), мир как пространство значений и др. (см. подробнее А.А. Леонтьев, 2001, с. 252-266). И правомерность разделения мира на объекты и субъекты оправдана в целях познания только в первом приближении.

В рамках рассматриваемой темы, во-первых, повторим, что управления как естественного процесса в социокультурном пространстве нет, во-вторых, управление, а тем более управленческая деятельность, только и может быть в социокультурном пространстве. Последним

и оправдано внимание к построению и развитию этого пространства. Нет никакой возможности хотя бы кратко рассмотреть все стороны социокультурного пространства. Ниже внимание уделяется факторам, которые глобально влияют на управление.

**Экологическое пространство человека.** По-видимому, в чистом виде экологического пространства нет, оно «засорено» культурой или, правильнее сказать, дополнено культурой. Но суть дела, конечно, не в терминах. Суть в том, что феномен человека (его антропогенное действие на биоту, т.е. на скоррелированное сообщество живых организмов) для жизни на Земле стал проблемой. Ниже, следуя обобщающей работе В.С. Горшкова [40], идеям Н. Моисеева [116], обрисовываются параметры такого пространства.

- *Постановка основной проблемы.* В.С. Горшков пишет: «Любая хозяйственная деятельность основана на потреблении энергии и направлена на перестройку естественной биоты. Современная деформируемая людьми биота суши не только не способна компенсировать антропогенные возмущения, но и сама искажает среду обитания по порядку величины с той же скоростью, что и промышленные предприятия» [40. С.5].

- *Информационные характеристики пространства.* Генетическая информация и запас информационной памяти человека оцениваются примерно равными по  $6 \cdot 10^9$  бит, в целом культурная информация цивилизации оценивается порядка  $10^{15}$  бит, что совпадает по порядку величины с генетической информацией естественной биоты в  $10^{15}$  бит. Вывод: «...по объему памяти и запасам информации современная цивилизация не уступает естественной биоте» [40. С. 408]. Но для информационных потоков, с одной стороны, скорость изменения культурной информации по сравнению со скоростью изменения генетической информации всей биоты на семь порядков больше, с другой стороны, в целом информационные потоки в биоте на двадцать порядков превосходят информационные потоки цивилизации. Последнее делает их просто несопоставимыми. В.С. Горшков пишет: «Колоссальная пропасть по этим показателям между биотой и цивилизацией показывает, что цивилизации



Управляем ли мы пробиркой? И не преувеличиваем ли свои возможности? Не забываем ли о принципе Ле Шателье?

эффективно мертва по сравнению с биотой, и только естественная биота Земли, включая и живые тела людей, может претендовать на то, что называется жизнью на нашей планете» [40. С.415].

• *Ресурсные параметры пространства.* В первом приближении, пороговое антропогенное воздействие человека, за которым следует разрушение биоты, характеризуется средней плотностью населения 0,2 человека на км<sup>2</sup> [40. С.393], и оно давно преодолено. Есть предположение, что информация о предельно допустимой плотности человека содержится в его геноме, и при реальных отклонениях от этого показателя происходят по принципу Ле Шателье некоторые компенсирующие процессы, такие, как войны и др. В современном обществе, с мощным вли-

янием экономики и культуры, действие этих процессов ограничено, более того, так называемые экономические войны (конкуренция) только ухудшают ситуацию, увеличивая энергопотребление [Там же, с.417].

Дальнейшее неудержимое использование биоты как ресурса становится опасным с точки зрения нарушения устойчивости биоты. Более того, само понятие ресурса не имеет смысла, если рассматривать «сообщество и среду» как единую самоорганизующуюся систему. В этом случае экстенсивный экономический рост за счет биосферы должен прекратиться, он будет определяться только прогрессом культуры и техники.

· *Цели и ценности.* Экономический рост на базе свободного рынка, все более расширенное производство товаров и рост богатства – идеальная картина современного общества. Она опирается на естественную генетическую потребность человека к повышению престижа, своего статуса и т.д. При этом, однако, давление на биосферу растет. В.С.Горшков с грустной иронией замечает: «Напряженная работа практически каждого человека в условиях современной цивилизации направлена на превращение окружающей среды в комфортную тюремную камеру с высочайшим уровнем производства любых товаров на душу населения. Это не может заменить естественных условий экологической ниши и расценивается как повышение уровня жизни человека. Не может это и составлять смысл жизни человека» [40. С.420].

В целом всё последнее столетие человечество теряло взаимосвязь со средой обитания, сейчас оно настойчиво ищет новые миры – виртуальные. Это можно интерпретировать как один из механизмов снятия части нагрузки с биоты изменением структуры потребления. Судя по всему, эта тенденция только будет набирать обороты.

**Свобода.** Элементы (или компоненты) социокультурного пространства взаимодействуют между собой, в противном случае не было бы их системного обозначения. Можно выделить следующие типы взаимодействий, взаимосвязей: а) идеология + политика; б) наука + интеллектуальное знание; в) вера + религия. По-видимому, можно согласиться, что многое в содержании и механизме этих взаимодействий определяется таким фунда-



Всё последнее столетие человечество теряло взаимосвязь со средой обитания, сейчас оно настойчиво ищет новые миры – виртуальные.

ментальным явлением (и категорией), как свобода. Это, несомненно, фундаментальная абстракция, исключаящая управление. Именно она определяет (и объединяет) идеальное движение субъектов (людей, организаций и др.) в социокультурном пространстве. (Можно вспомнить аналогию с инерциальным движением в механике.) И не случайно вокруг категории свободы и практики свободы кипело и кипит так много страстей.

Свобода, как идеальное движение, обусловлена наличием неопределенно большого числа причин любого явления, а отсюда в принципе всегда иррациональным

характером поведения субъекта. Такова фундаментальная особенность всех явлений нашего мира – такова и особенность нашего познания. Свобода – артефакт цивилизации, она определена в рамках культуры и без неё невозможно (Ф. Хайек). Более того, она лежит в фундаменте культуры, с ней ежечасно происходит сравнение того или иного культурного движения. В том числе выработка политических и экономических решений. Лауреат Нобелевской премии Ф. Хайек писал, что сутью Открытого общества являются свобода, закон и собственность. Именно эти идеи-категории определяют построение рыночной экономики.

***По-видимому,  
существует  
тенденция  
усиления  
давления  
культуры на  
человека...***

Управление «появляется» на сцене тогда, когда стихийно, методом проб и ошибок, невозможно в обозримые сроки достигнуть желаемого. Управленческая деятельность вносит в процессы элемент цели, воли, что и предопределяет выбор движения системы. Но выбор остается, отсюда в принципе невозможно и в режиме управления абсолютно однозначно и точно достигнуть результата. В этом смысле управление как действие не панацея, не случайно появляется новый термин «оргуправленческая» деятельность. Это понятие шире, здесь управление «кооперируется» с элементами предметной деятельности.

Свобода как правило (принцип, условие, идеальное явление) поведения объектов справедлива в замкнутой системе, при наличии многих равноправных (одинаковых функционально) объектов. Эффект (смысл) такой модели и такого построения реальности в эффективности (под нужную цель) макропроявления системы. Значит, во-первых, это далеко не постулат на все времена, во-вторых, на практике его реализация будет встречать многочисленные трудности принципиального характера. По определению, получается, что свобода только лишь кинематическая характеристика движения объектов системы, тогда как управление – динамическая, а значит, более существенная характеристика.

**Проблема единства мира и человека.** Усложнение мира по объектам и по процессам приводит все сильнее к его расчленению как при познании, так и в практической деятельности. Человек всё значительнее выделяется

### **ИНВАРИАНТЫ СОВРЕМЕННОГО МЫШЛЕНИЯ**

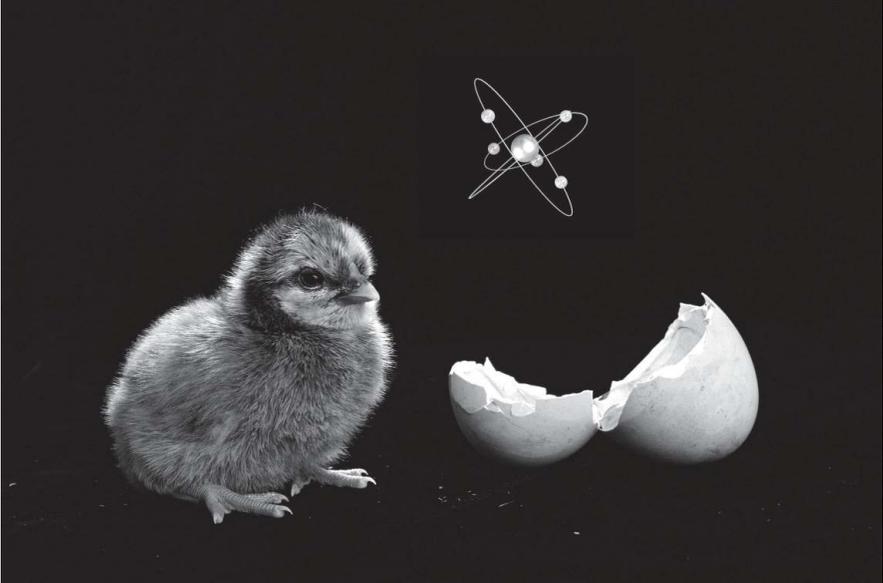
- Системный взгляд на человека, причем ведущим является отношение к нему как к цели
- Примат человека над техникой, цели над средствами, культуры над производством
- Принятие иерархии целей, ценностей, смыслов, идей и др.
- Принятие естественно-искусственного мира человека, относительности деления реального мира на мир природы и гуманитарный мир
- Различие объекта и предмета, возможность бесконечного разнообразия средств описания объектов
- Диалектический характер познания мира, трактовка истории как развития
- Принятие иерархии субъектов

как единица. Этому способствует наука с её аналитической установкой, развитие рефлексивной деятельности, индивидуализация трудовой и бытовой деятельности (вот и возникает исходное понятие об индивидуальной свободе!). Для построения (приобретения) единства в восприятии мира необходимы все большие временные и интеллектуальные усилия, что делает эту работу делом избранных. И для большинства людей остается (оставляют!) одна возможность – абстрактное восприятие единства мира через формы идеологии, т.е. через формы прямого информационного управленческого воздействия. Это точно подмечает С. Кара-Мурза, фиксируя, например, что средства массовой информации «превращают любую реальную проблему в модель, но делают это, в отличие от науки, не с целью познания, а с целью непосредственной манипуляции сознанием» (С. Кара-Мурза. Идеология и мать её наука. М.: Алгоритм, 2002. С. 65). В итоге для современного человека сложное социокультурное пространство в результате управленческой деятельности вырождается в абстрактно-модельное, чувственно-эмпирическое, хотя и глобальное по форме,

установочно-нормативное по целям пространство, в средстве отчуждения человека от самого себя, от других людей и вообще от мира. Но потребность человека в целостном восприятии мира растет.

Проблема единства человека и мира с точки зрения методологии связана с **проблемой онтологизации знаний (и мира)**. Методологи при определении объекта считают его вторичным знаниевым образованием по отношению к предмету (Г. П. Щедровицкий и др.), психологи (В. П. Зинченко и др.) подчеркивают практическое значение процессов экстерииоризации (построение внешнего мира с опорой на внутренний). И в то же время без фиксации реального внешнего мира (или внутреннего как внешнего) как самостоятельного отделенного объекта его изучение и использование будет непродуктивным. Так от метода «выделяется» объектный мир. М. Мамардашвили писал: «...нами введены два принципа научного мышления. Во-первых, так называемый принцип объективации... И второй существенный принцип, который тоже имеет философские корни, – принцип понятности мира» [108.С.117-118].

В условиях усложняющегося социокультурного пространства его единство в индивидуальном сознании может быть обеспечено в конечном итоге только **верой**. Её значение растет, она становится конституирующим смыслом социокультурного пространства (и сознания). Вера как фундаментальный метод познания и в целом жизнедеятельности, по-видимому, зафиксирована в геноме. Естественно, она пронизывает все управленческие системы, все действия. Вера, как духовное образование, представлена оценочными и интерпретационными знаниями, умениями и чувствами, опытом рода. Для понимания, а отсюда и использования, Веры необходима её онтологизация, т.е. её знаковое выражение. Для такого сложного образования это, по-видимому, будет несколько языков описания. Заметим, что здесь и ниже речь идет только об интеллектуальной вере. На схеме (рис. 45) даны три варианта представления. В первом Вера предстает сложной системой знаний, пронизывающей все составляющие мировоззрения. Например, в основе всех естественных наук лежит постулируемое утверждение



(вера) о существовании природы, материального мира. Но и в самих механизмах познания существенны моменты иррационального. М. Мамардашвили, размышляя о творчестве И. Канта, писал: «...существуют исходные вещи, посредством которых мы проясняем и понимаем что-то другое, при этом сами они остаются для нас неясными, останутся навсегда неясными» [109.С.109]. Построение правил игры в мышление с учетом такого факта (такой веры) имеет существенное значение в целом для познания, для построения моделей управления.

Во втором представлении Вера, с одной стороны, встроена в процесс коммуникации людей и проявляется в нем, с другой стороны, она определяет процесс коммуникации, его рамки, уровень, результат. Ваш собеседник «не Я», во-первых, внутренний собеседник, плод рефлексивного выхода, идеал, «переданный» культурой, во-вторых, это реальный собеседник – другой субъект, реальный «Ты», оппонент, коллега, друг. В этом взаимоотношении Вера – всегда прогноз, проект. Именно этим объясняется актуальность построения команды управленцев по логике веры. Фактически вера «управляет» многими дейст-

Можно ли управлять яйцом, в котором живешь?



### Вера как процесс взаимодействия

виями руководителей: дозирование информации, обсуждение кадровых решений, планирование и др. Словом, вера оказывается одним из системообразующих факторов в процессах управления. Этот фактор имеет форму метода, причем метода универсального, фундаментального. Природа его возникновения – в отсутствии прямого детерминизма, в существовании неизвестных причин, что сразу определяет неопределенность в поведении систем, т.е. определяет свободу. Вера – это метод преодоления свободы или, точнее, овладения свободой. И технические расчетные средства здесь проблемы не решают.

Вера, по-видимому, самое глубинное, фундаментальное духовное образование человека, судя по всему, тройной природы – физиологическое, психическое и социокультурное. Это образование интегральное: в него вхо-

дят, переплавляясь, мировоззрение, научные знания, какой-то опыт практики, чувства и др. Но в итоге получается феномен (направленность мотивов и потребностей), который управляет деятельностью человека. По-видимому, есть уровни веры: по устойчивости, по предмету, по широте и др. Высший уровень веры – это вера, связанная (и выраженная) с духовной жизнью. По сути, вера – это метод познания и преобразования мира, сохранения или воспроизводства жизни человека. По мере развития сознания этот метод имеет все большее значение (рис. 46). Психологически, вера – мощный регулятор всех процессов.

В третьем представлении подчеркивается конституирующая функция веры: как элемент она создает основание для определения методов и знаний разных наук. Каждый уровень сознания (см. рис. 46) вносит свой вклад в функционирование Веры, что по-разному учитывается в процессах управления. Получается, что Вера – феномен пересекающихся социокультурных пространств знаний, опыта, логик...

В социокультурном пространстве можно выделить две **формы управления миром**. Первая состоит в построении себя как Мира и управление собой как миром, т.е. предполагается построение индивидуального культурного пространства и существование в нем. Здесь свои особенные законы жизни, поведения, деятельности. С определенной точки зрения это построение психологической реальности. Именно такой взгляд является здесь доминантным. В культурную реальность входят на правах объектов другие субъекты, и вполне цельным является понимание себя как коллективного субъекта. Вторичны связи с материальным миром, со средой, они рассматриваются как подчиненные. Их творение обусловлено полем случайностей (может быть, бифуркаций) в движении культурных феноменов. Психологи довольно твердо утверждают: «...субъективность есть факт объективной реальности, она входит в состав реальных жизненных процессов человека, а потому субъективное и есть объективное» (В. И. Слободчиков, Е. И. Исаев, 1995, с. 74). Роль (для нас интересна производственная) человека в мире растет, отсюда растет роль субъектив-



ности как объективного фактора (в пределе – средства производства, да и средства потребления) в мире.

Вторая форма опирается на противоположное логическое движение: первичным является производство

вещей, только через них возникает и осуществляется взаимоотношение людей. Люди, шире – Культура, оказываются формой осуществления материальных связей. Но само по себе формирование такого поля нуждается в согласовании, управлении. В поле Культуры управление носит вполне организованный, искусственный характер, не может рассматриваться как просто обратная связь. Но в сложных системах (условно говоря, мире) управляющая и управляемые системы так перепутаны, так быстро изменяются их роли, так хитро они маскируются, что следует говорить не об управлении в классическом смысле, а о связях, о взаимосвязях. Взаимоотношения людей на производстве и в клубе воспроизводятся в своих формах и функциях на другом уровне – стран, корпораций, объединений.

**Знаки и смыслы.** Исполнение ролей как объектов, так и их взаимодействий возможно только при их знаковом построении. Знаки цементируют разнородное содержание социокультурного пространства. Известный ученый В. В. Налимов писал: «В чем смысл жизни? Ответ на этот вопрос для меня звучит просто: смысл существования Вселенной – в раскрытии заложенной в ней потенциальности. Смысл нашей жизни – в активном участии в этом процессе, в расширении горизонта нашего существования» (Налимов В.В. Канатоходец. М.: Изд. группа «Прогресс», 1994. С.365). Следует признать фундаментальность этого вопроса в плане как управления самим собой, так и построения мира и управления миром. И многие другие мыслители, отвечая на этот вопрос, в рамках своего опыта говорят подобное. И ответ формулируется на доступном языке. Но после Гёделя подобные, умные на первый взгляд, утверждения сильно потеряли значение. Действительно, по теореме Гёделя получается следующее.

Во-первых, в сложных формальных системах, к каким относится и язык (а значит, и мышление), невозможно доказать справедливость фундаментальных смыслов. Движение мысли непрерывно, происходит в пространстве уровня континуума, а логически может быть выражено лишь дискретно, т.е. мощностно логического описания существенно ниже. Это не только подтверждает вывод о богатстве феномена мышления, но и усложняет отно-

шение объекта и субъекта: «...граница между субъектом и объектом подвижна и не может быть определена заранее. Она устанавливается каждый раз заново и в каждом новом акте познания» [129. С.106]. Во-вторых, вовлечение «нелогического, нерационального» мира в технологии производства – принципиально новая и весьма перспективная область деятельности в XXI веке. А.Н. Паршин пишет: «Вывод, к которому мы приходим, анализируя эти стороны теоремы Гёделя, состоит в том, что можно допустить существование некоего умопостигаемого пространства, в котором логические высказывания являются «вещами» или «предметами», но при этом они не исчерпывают его ни в коей мере, а находятся в нем примерно так, как рациональные числа помещаются среди иррациональных. И, следовательно, интуиция была бы связана с движением по этому пространству» [129. С.103].

Закономерности потребления знания (может быть, шире иррационального) иные, чем материальных продуктов: они принципиально бесконечно тиражируются, но труднее потребляются, по-новому упаковываются и передаются. В социокультурном пространстве эти процессы столь же реальные, как перемещение тела в физическом пространстве.

Итак, при развитии социокультурного пространства, что, по-видимому, неизбежный процесс, происходит усложнение и изменение смысла управленческой деятельности. Сейчас она все больше «превращается» в цель и продукт деятельности, в товар, в материальный объект.

Нет сомнений в том, что люди живут не только в физическом пространстве-времени, что они строят принципиально иные и значимые пространства. Но, по-видимому, фундаментальным истоком в деятельности людей остается физическое пространство-время. Оно – мощный ограничитель наших движений, построения объектов, времени деятельности, чувств и др.

**Проблемы для размышления:** Можно ли с помощью простого процесса управлять сложным процессом? Есть ли пределы какого-либо ограничения в производстве знаний? Что происходит со знаниями при их «умирании»? Как влияет на развитие социокультурного пространства «плодородный слой умершей информации»? Как вли-

*«За радость  
такую  
дышать  
и жить,  
Кого,  
скажите, мне  
благодарить?»*

*О. Мандел-  
штам*

ают «излишние» знания на процесс и результат управления? Какая модель управления менее подвержена давлению излишних знаний?

## **4.2. О ПОСТРОЕНИИ МОДЕЛЕЙ СИСТЕМЫ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Исходя из общих подходов, регион можно рассматривать как «мегамашину» деятельности – политической, производственной, экономической, социальной, культурной, психолого-педагогической. Очевидно, что в рамках этих «деятельностей» и стоит задача управления. И основная проблема управления не только в поиске оптимальной модели (системы) управления той или иной деятельностью, и даже не в выборе (обычно в жестких условиях: быстрый, внятный и др.) подходящей (с точки зрения опыта, мнения, времени и других нестрогих аргументов) модели, а в согласовании моделей. Более того, проблема не столько в выборе и согласовании моделей, сколько в их неперменной и последовательной смене. Именно смена моделей определяет вектор движения, вектор успеха в какой-либо мало-мальски длительный период. Все остальное случайно и к тому же – недолговечно.

Регион – это сравнительно самодостаточное, замкнутое образование, которое может рассматриваться системно. В принципе там полный набор всех процессов, в том числе процессов управления. Как же они представляются (моделируются)? Конечно, методология не может рассматривать всех конкретных моделей систем регионального управления. Она может помочь в их построении, обращая внимание на принципы, на общие стороны, на организацию процессов согласования деятельностей. Постоянство и устойчивость этих процессов – как раз и залог эффективного функционирования и развития систем управления. Э. Г. Юдин достаточно ясно и дальновидно по этому поводу писал: «...практика управления убедительно свидетельствует о том, что даже простое осознание в ясной форме системных принципов, без развертывания их в теоретическую систему, позволяет чрезвычайно существенно повысить эффек-



Любой журнал – средство управления.

## СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЕМ В РЕГИОНЕ

- Специальные институты, организации, учебные центры
- Программы производства лидеров, ведущих менеджеров
- Отдельные проекты по перестройке систем управления
- Консалтинговые фирмы, управляющие компании и т.п.
- Процессы совершенствования государственных органов
- Клубные организации, проекты TV и PR, специализированные журналы и др.

тивность деятельности управления» [186. С.157-158].  
Ниже и говорится о части этих проблем.

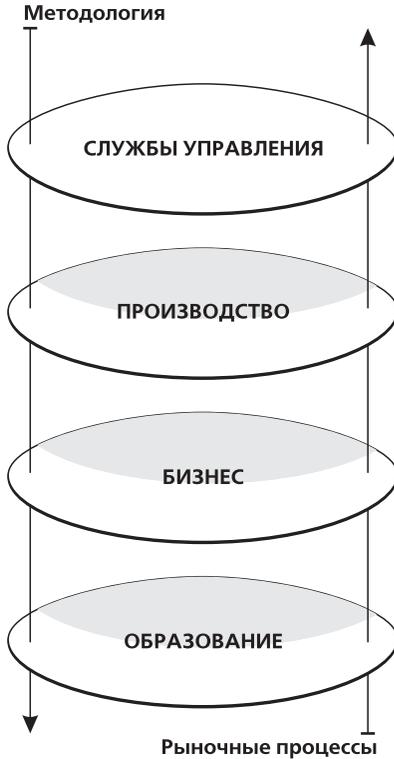
На схеме (рис. 47) в первом приближении дано изображение всей системы управления в целом. Предметные области управления (культура, производство, малый бизнес, торговля, транспорт, здравоохранение, образование, спорт и отдых, социальные службы, службы управления – администрации и др.) тоже иерархизированы. Их уровни на схеме показаны линиями. А в целом вся система «сшивается», во-первых, общей идеологией управления – методологией I, во-вторых, рыночными процедурами II в лице их фундаментальных проявлений – законопослушность, демократизм, свобода интеллектуальной деятельности, традиции в обладании и передаче собственности. По-видимому, следует признать универсальность названных инструментов «сшивания» управленческих подсистем, т.е. фактически механизмов взаимодействия этих подсистем. Это не противоречит значимости кадровой работы, так как люди и есть носители процессов взаимодействия подсистем и их элементов.

В рамках проблемы методологии регионального управления далее необходимо раскрытие конкретных действий как при построении систем управления (см., например [58,168]), так и процессов «сшивания». Последний аспект пока в литературе представлен слабо.

**Проблема знаний об управлении.** Тенденции глобализации всех процессов (экономических, научных, техноло-

Рис. 47

**СИСТЕМА РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**



гических и др.) толкают на соответствующие изменения в системах управленческих знаний. Знания и раньше были важным ресурсом, но в настоящее время это в сто крат усиливается. Производство знаний (новых знаний, новых смыслов, новых «деятельностей») будет все больше и больше востребовано. И все острее звучат проблемы: Каких знаний? Как быстро они должны меняться? Как «делать» образование все время современным? Вот почему роль методологии, ответственной за изучение функционирования знаний (научных и других), резко возрастает. Да и любой свободный человек желает осоз-

нано воспринимать и использовать нужные ему знания, нужные деятельности. Не случайно такое внимание уделяется формированию рефлексии как важнейшему качеству личности.

Если говорить о системе регионального управления, то первым шагом необходимо определиться с **методологией его построения**. С нашей точки зрения, это должно быть постоянное направление исследований, обобщение результатов теоретических и экспериментальных поисков. Для чего? Да для того, чтобы правильнее и эффективнее строить и «притирать» различные системы управления. Конкретно решаются следующие задачи: а) разработка идеологии (целей, ценностей, принципов, особенностей) управления в регионе; б) разработка методологии (принципы построения, функционирования) построения и развития различных моделей управления, механизмов их согласования; в) разработка процедур фиксации и передачи опыта управления на разных уровнях управления. Разработка, принятие, притирка управленческих процедур основными игроками систем управления на разных этапах развития и уровнях управления может быть разной. В частности, не пропорционально велика может быть роль клубных отношений.

Как конкретно можно расшифровать выделенные задачи? С нашей точки зрения, их **основные смыслы заключаются в следующем**:

- В предметном поле методологии регионального управления выделяется три самостоятельные подобласти а), б), в) (см. выше). Специфика построения предметов этих подобластей должна быть исследована, выбрана для данных условий и учтена при разработке той или иной образовательной области; первые две подобласти построения методологии регионального управления можно рассматривать как средства (и методы) управления, третья – собственно содержание образования, а конкретно его методологическая составляющая. Методология управления образовательными процессами пронизывает частные методики, естественно входит в курсы подготовки учителей.

- Постепенное освоение (как построение) методологии регионального управления должно сочетаться с выпол-

нением конкретных (точечных по предметам, отдельным решениям и др.) проектов по формированию методологической культуры (правил игры) всех субъектов систем управления; формирование «портфеля» таких проектов – один из смыслов построения данного направления.

- Вопросы методологии научного управления как объекта проектирования входят в содержание всех систем управления. Проблема же состоит в поэтапном и последовательном построении этого содержания; а общие рекомендации (концепции) и конкретные решения на этот счет и являются предметом (взглядом, идеей, смыслом) предлагаемого направления научно-исследовательской и опытно-проектировочной (!) деятельности.

- Более осознанное и последовательное использование современной методологии науки как инструмента организации управленческой деятельности нацелено на переосмысление, а затем и изменение всего пространства управления, а отсюда и социокультурного пространства в целом. Системно и прогнозируемо это можно делать только на базе новых предметов (смыслов) как результата использования методологии.

- Содержание вопросов методологии, построенное и подобранное в ходе коллективных поисков, должно стать системообразующим фактором при разработке технологий и методик управления. Только на этой основе можно получить устойчивый эффект в любой системе управления. С этой точки зрения любые системы управления должны проверяться (проходить экспертизу) на предмет учета требований современной методологии. И соответствующие требования на том или ином языке должны быть включены в правила «игры».

Что реально (и желательно быстро) может получить система управления за счет внимания к вопросам методологии? Конечно, все зависит от нас, от уровня нашей деятельности, но нам видятся, например, **следующие результаты**. Прежде всего, это упорядочение процессов и результатов построения всех управленческих решений, установление единого языка описания процессов управления, упрощение и прояснение теоретических основ построения различных управленческих проектов.

Просто методология «вычистит» наукообразие. Реально разработка и внедрение конкретных образовательных программ по формированию методологической культуры, что должно привести к повышению качества управленческой подготовки субъектов. И здесь мы можем продвинуться вперед по сравнению с другими. Немаловажно понимание и решение проблемы о формировании методологической (и мировоззренческой) культуры менеджеров (по этапам, уровням и др.); разработка целостной и постоянно действующей соответствующей образовательной системы.

Чем объединить людей, ведь они живут не только материальными проблемами? Какие идеи (проекты) выбрать? Как уловить, какие идеи востребованы временем? С нашей точки зрения, сейчас в содержании всех образовательных систем менеджеров вопросы методологии самые актуальные. Именно в них просматривается важнейший ресурс будущего развития. **Логика первоочередных действий** может быть такова: а) сообщество управленцев-практиков и ученых должно **принять** задачу разработки методологии управленческой деятельности (пропаганда и т.п.); б) построить идеологию развития управления на языке методологии; в) конкретизировать цели и задачи для различных управленческих областей с учетом актуальности тех или иных аспектов рассмотрения; г) копить конкретный материал и опыт, согласуя и обобщая его; д) строить и выполнять конкретные проекты под актуальные задачи, под конкретные коллективы ученых и практиков; е) формировать мониторинг присвоения элементов методологической культуры субъектами систем управления.

Очевидно, что нет «палочки-выручалочки» от всех проблем, любое решение – всегда лишь только одно из средств. Но с точки зрения управления люди – и субъекты, и объекты, и важнейший ресурс. Помочь им сознательно и продуктивно строить свою жизнь, свою деятельность – вот цель освоения методологии как реальной практики управления.

**Элита и системы управления.** Люди в системах управления – основное действующее лицо. Но роли разных людей разные. Ведущие за собой (элита) во многих

смыслах являются системообразующими в системах управления. Очевидно, современная элита – это разные по образованию, профессиональной деятельности люди, «востребованные» процессами развития общества. По-видимому, сейчас элита должна быть геном развития. В ней сконцентрированы и воспроизводятся цели и ценности, смыслы и виды деятельности, знания и технологии. Она играет роль движителя прогресса. Динамика развития мира (глобализация процессов, скорость процессов и др.) требует соответствующих процессов в формировании и функционировании элиты. На данном этапе развития общества и государства элита заменила (может быть, отодвинула) интеллигенцию.

Усложнение мира приводит, с одной стороны, к установлению связей всего и вся (продуктов, информации и др.), с другой – элита дифференцируется по разным основаниям, говорит на разных языках. Проблемы реидентификации и воспроизводства элит – актуальные реалии сегодняшнего дня. Рефлексия деятельности и её результатов является отличительной чертой элиты, но эта рефлексивная деятельность должна быть направлена и на осознание самой деятельности элиты. Единства элит нет, и это проблема. А в принципе, если рассматривать проблему под углом зрения целей, смыслов, то надо ставить вопрос о формировании (и проектировании) деятельности элиты. В настоящее время явно недостаточно просто что-то фиксировать в деятельности элиты, ведь элита играет роли ведущей культурной, интеллектуальной, управленческой, производственной силы. На разных уровнях всё яснее ставится вопрос развития элиты (начиная от школы).

Процессы трансляции культуры в настоящее время тоже приобретают особенности: а) растёт мощность и скорость процессов, один человек уже не в состоянии их ни передать, ни усвоить; б) возникают и растут негативные стороны этих процессов; в) уходит универсальность в восприятии мира и человека, дифференциация культур приводит к ограниченности элит; изменяются функции и роли элит, а значит, и сама элита; г) ценности свободы теснятся ценностями управления, производственные роли элиты растут, возникает тенденция техно-

**«Кто рабски следует за другим, тот ничему не следует. Он ничего не находит, да он и не ищет ничего».**

**М. Монтень.**



логизации как подготовки, так и использования (функционалирования) элит; д) растет разнообразие и различие языков культуры, что усложняет трансляцию культуры как в пространстве, так и во времени. Элиты слишком увлеклись методами обмана.

Рефлексия деятельности элиты приводит к целому ряду идей об эффективном использовании элит. Прежде всего, речь идет об изучении и формировании элиты, т.е. речь идет об управлении элитами (см. Приложение). Нет никакого сомнения, что здесь в полном объеме будут использоваться средства **политики**, идеологии, социокультурные средства. Не случайно эти управленческие средства сейчас на слуху.

Система регионального управления по предметному полю **сшивается** процессами управленческой деятельности иных уровней – федеральной системы управления, универсальными процессами научной деятельности, факторами свободного рынка, элементами демократии и юридической практики (культуры). Понятно, почему эти инструменты были востребованы исполнительной властью в период ослабления государства и общества.

Итак, кроме «квантового» строения региональных систем управления (см. рис. 47), для формирования целостной системы необходимы механизмы «сшивания» всей иерархии управленческих систем (рис. 49). В целом

получается, что эффективной может быть только открыто-закрытая система. Региональная система управления «захватывает» часть предметов и процессов управления отдельных областей, причем реально далеко не равноправно, не согласовано. В этом источник противоречий, тенденций движения.

**Вопросы для размышления:** Что может включать в себя проектирование регионального управления? Возможно ли вообще управление в замкнутой системе? Почему прямое указание, команда как управленческое действие ограничивает свободу, а закон – нет (Ф. Хайек)?

### **4.3. ПОСТРОЕНИЕ МИРА КОЛЛЕКТИВНОЙ МЫСЛЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Мир осознается (и становится!) все сложнее и сложнее, отдельный человек не в состоянии охватить в мышлении все его стороны. А целостность (системность) не только результатов, но и процессов нужна. Ежедневной практикой сначала стало разделение действий, сейчас уже разделение знаний и отчасти мышления. Но процессы дифференциации везде и во всем вызывают процессы интеграции, обобщения, в частности согласования знаний и умственных действий, «сборки» отдельных мыслей в единый поток мышления и др. Формируются процедуры, инструменты коллективной мыслительной деятельности. Именно на этом уровне создаются управленческие средства для духовного мира людей.

По-видимому, в настоящее время на основе достижений философии, методологии, психологии, социологии можно признать, что, действительно, мышление и деятельность друг без друга не существуют, не выражаются (Г. П. Щедровицкий, 1997, с. 23). Отсюда возникла потребность зафиксировать это в специальном понятии, что и было сделано где-то в 1980 году [175. С.285]. Заметим, что разделение мышления и деятельности оправдано целями анализа и поэтому остается всегда продуктивным; введение же нового понятия оправдано лишь в том случае, если будут разработаны процедуры его использования. Пока оно применяется явно ограниченно. Именно эту сторону дела ниже и обращено внимание.

На философском языке актуальность существования и выращивания коллективной мыследеятельности весьма точно выразил М. Мамардашвили: «Мы живы в том акте, который выполняем сейчас, если держим живыми, а не умершими в тексте своих предшественников. Если жив Кант, если мысленно я держу Канта живым, то жив и я. И наоборот, если жив я, если я могу помыслить нечто кантовское как возможность моего собственного мышления, а не учености, то жив и Кант. И это есть бесконечная длительность сознательной жизни. Её бессмертие. Бессмертие личности и мысли» [108. С.11].

Понятие мыследеятельности (по Г.П. Щедровицкому) представлено на схеме (рис. 48). Его суть – в целостном охвате взаимосвязанных сторон единого процесса жизнедеятельности людей; в понятии фиксируется социальная кооперация людей как необходимая сторона и мышления, и деятельности. Именно мыследеятельность и её организованности (мышление, различная практическая деятельность – научная, проектная и т.д., общение, коммуникация) становятся объектом методологии [175. С.100]. Мыследеятельность – это не формальное объединение мышления и деятельности в целостность по логике организованности, т.е. с фиксацией только их отношения. Это система, где элементы связаны, причем при отсутствии одного из них моментально следует вырождение, что на практике обычное явление. Известны такие его проявления: оторванность от жизни, пребывание в пустых схемах, словоблудие как вырождение мысли-коммуникации, бессмысленная исполнительность.

Методологическая мыследеятельность как частный случай представляет собой следующие слои практик: производство новых средств познания и построения мира, установление соотношения между знаниями о методах, практикой деятельности и свойствами мира, т.е. соединение объектных знаний со знаниями о деятельности, построение и согласование множественных знаний об объектах, построение новых методик и проектов деятельности, т.е. построение образов новой кооперированной деятельности и др. Но главное,

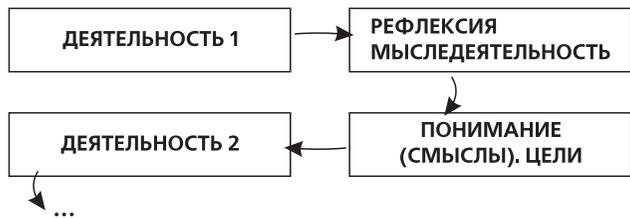


методологическая мыследеятельность разрабатывает механизмы установления соотношения мышления и практической мыследеятельности (табл. 55). **Действительность** методологической мыследеятельности представлена схемами, моделями, проектами, понятиями и механизмами (процессами) связей между ними.

Практическая мыследеятельность представляет собой всю совокупность деятельности субъекта, в целом людей; это мир практических действий при использовании схем культуры. Она естественным образом воспроизводится, развивается. Чистое мышление – это оперирование только идеальными объектами (предметами). Мышление (как коммуникация) понимается как совмещение, соотношение идеального мира науки с миром реальным, с миром мыследеятельности. Такое понимание мышления делает его в явном и осознанном случае редким феноменом.

Подъем от практической мыследеятельности при наличии целей и проблем к чистому мышлению происходит через механизмы рефлексивной деятельности. Это происходит тогда, когда субъект для решения проблем сам строит культурные нормы, а не просто их выбирает и потребляет. И движение от мышления к практической мыследеятельности идет через проект (рис. 49).

Разделение единой мыследеятельности на составляющие (см. рис. 48) обусловлено, по-видимому, существованием на практике такого своеобразного разделения труда в практике кооперированной жизнедеятельности людей. Есть теоретики – специалисты по конструированию схем, есть практики мыследеятельности – люди конкретного, предметного труда и есть люди-коммуникаторы, организаторы и управленцы. Они соединяют деятельность первых и вторых. Такое деление по смыслу деятельности лежит в основе классификации специальностей. Заметим, что необходимость кооперирования разных сторон единой мыследеятельности существует и у каждого индивидуума, и у групп людей. И в том, и в другом случае это должно специально организовываться. В частности, у субъекта с помощью рефлексивной деятельности. Отсюда развитие (построение новой) деятельности происходит по схеме:



В целом сознательное построение мыследеятельности, разработка процедур, схем, механизмов организации такой деятельности позволяет в прямом смысле заниматься социальным творчеством, творить своё собственное будущее и будущее мира.

**Операции (процессы) мыследеятельности.** Думается, что важнейшим является действие понимания. Трудно переоценить роль и значение понимания в практической

Рис. 49



деятельности человека – без понимания её просто нет. Не случайны такие характеристики понимания: приспособление знаний (схем, моделей и т.п.) к деятельности, к построению новых действий [177. С.129 и др.],

С точки зрения психологии смысл – это внутренний медиатор, психологическое орудие, внутренняя форма внешних действий (В. П. Зинченко, 1997, с. 146, 150, 240 и др.). С социокультурной точки зрения смыслы укоренены в бытии, опредмечены в действиях, словах и т.п. Причем в процессе предметно-преобразующей деятельности «Реально всякое осмысление переходит в переосмысление... Любая форма человеческой деятельности включает постоянное (пере)осмысление, формирование смыслов явлений, втягиваемых в воспроизводственную деятельность человека» (А. С. Ахиезер, с.31). Тут и понятно, почему мы «мыслим» руками, в чем нить связи внутреннего и внешнего. Смысловое поле сознания, с одной стороны, реализуется (живет, функционирует) в форме предметов (в широком смысле, любых), с другой стороны, изменяется под «давлением» предметной деятельности, понимаемой как деятельности над смыслами.

Отсюда нельзя преуменьшать роли таких «экзотических» составляющих практической управленческой деятельности, как «распредмечивание смыслов», «опредмечивание» смыслов, поиск и построение новых смыслов, построение системы смыслов, взаимосвязи смыслов

и целей, смыслов и ценностей. При этом реальные трудности (возможности) менеджера толкают к такой форме организации работы, как коллективная мыследеятельность. Обратимся к **приемам и примерам**.

Одним из известных приемов формирования коллективной мыследеятельности является организация **методологических семинаров** (см. Приложение). В рамках семинара путем совместного поиска, совместного мышления предполагается создать новое управленческое действие. В ходе совместной умственной деятельности и её рефлексии улавливается нечто, что возникает здесь и сейчас и что может быть реализовано в какой-то конкретный, конечный промежуток времени, условно называемый проектом. Через взаимодействия мнений (знаний, опыта деятельности), предъявляемых друг другу, создаётся нечто реализуемое в управлении, в последующей совместной организации через конкретный проект.

*«Ход времени – это развитие сюжета с причинами и следствиями. Просить милости у судьбы, как бы плохо она не была, – значит просить, чтобы выпало какое-то звено из этого железного сюжета».*

*Х.Л. Борхес*

Сутью семинара и являются эти трудно вербализуемые процессы поиска решений, которые едва уловимы вне семинара, потому что они никогда не являются прямыми и одновременно проговариваемыми. Их нельзя, раз осознав и почувствовав, в себе зафиксировать и положить в карман до лучших времен. К тому же они возникают у разных людей в разное время, в разном пространстве, с разной интенсивностью. Подобные семинары позволяют выявить эти внутренние поиски (и резервы) разных людей в одно время, в одном пространстве и их синхронизировать. В результате кроме нового продукта получается ещё овладение новыми приемами мышления. На практике обычно бывает, что идею выдвинул один, другой ее поддержал, третий сформулировал в схемах, четвертый схемы применил и т.д. А в целом происходит осознание процесса и его результатов. Если это зафиксировать в схемах, то и получится результат, который можно унести с собой. И следующим шагом является превращение вербализованного в некую проектную форму со сроками, исполнителями, сметой и пр. В идеале необходимо добиваться завершенности в конкретном проекте.

Очень важна постановка участников в активную позицию. В позицию «не вообще все плохо или давайте

что-то делать», а в позицию конкретных действий: если делать, то как, кто, чем, в какие сроки, каковы критерии достижимости и пр. Иначе говоря, для каждого проекта необходимо установить заново только для него характерное сцепление внутренних факторов: человеческих, организационных, ресурсных и др. Только когда такое сцепление произойдет, и можно говорить о том, что проект принял реализуемые очертания. Но до реализации ещё далеко. На семинаре в скрытом виде есть установка не на возможное, а на доступное действие. Пусть это будет скромное действие, но пусть это будет грамотно, четко и доведено до конца. Давайте делать качественно то, что находится точно и гарантированно в пределах нашей досягаемости и давайте делать что-то, не уповая на обстоятельства, естественные проблемы и др. Здесь общая идейная установка такова: наша жизнь не дана нам автоматически, мы творим ее своими усилиями. Одна из задач семинара – это попытаться расширить рамки своего взгляда на мир. Посмотреть на привычное другим взглядом. Так ли все плохо вокруг, или так ли все хорошо. Человек – это вечный поиск, движение, усилие, преодоление. Это вечный поиск самого себя в разном возрасте, в разных ситуациях и условиях. Это вечно становящееся и никогда окончательно не установленное. Окончательно установленное – это смерть. Сначала психологическая, а потом физическая. Пока мы живы, всегда есть надежда, всегда есть возможность что-то изменить. Или, наоборот, пока мы что-то готовы менять, пока мы ищем возможности, то можно сказать, что мы живы как люди, мы не опустились до животного состояния. Минимальное, что мы можем изменить, – это наше отношение к тому, что есть вокруг нас, и к тому, что есть в нас самих. А может быть, это и есть самое главное, самое основное условие любых внешних изменений. Важно не только то, что происходит вовне или во мне, мною не контролируемое. Я не выбирал время, место, своих родителей, страну, свое тело, особенности своего темперамента и мышления и многое другое. Но я в состоянии выбрать свое отношение к этому, в состоянии выбрать между бездействием и активностью, между

апатией и желанием жизни. Делать в конкурентной среде выбор – вот один из смыслов методологического семинара.

Очень важно, что во время семинара в одном пространстве и времени, с одной целью сходятся очень разные люди из совершенно разных областей деятельности, с разным жизненным опытом, с информацией из очень разных областей человеческого знания, с очень разными компетенциями. Обычно человек и не подозревает, что он является носителем чего-либо особого. Например, какой-то особой информации, необычного опыта, активности, знаний и др. На семинаре происходит выявление этого особого и объединение опыта через работу в группах, обмен мнениями и опытом деятельности на пленарных заседаниях. И во всей этой сложной многоплановой работе происходит самоуправление и взаимоуправление деятельностью. От качества этих процессов и зависит успех.

На семинаре вносится определенная культура рассмотрения и решения проблем. В такой организационной форме происходит попытка решать вопросы не по отраслевому принципу, а целостно, когда одновременно в разработке проекта участвуют представители и администрации, и общественных организаций, и производственники. Ведь любая проблема возникает на стыке большого количества интересов, функций, компетенций и пр. Важно эти точки зрения и видения собрать, обобщить, превратить в проект. И пусть некоторые проекты не пойдут либо будут реализовываться не масштабные проекты, важно, что это организуется по-другому и опыт такой другой непривычной организации потом будет воспроизведен в другом месте, на другом содержании и, что очень важно, с другими людьми, которые даже в семинаре не участвовали. Опыт передается только так – от человека к человеку. И задача организаторов – быть всего лишь организаторами передачи процесса опыта людей друг другу. Надо менеджеру показать, что и сложные проблемы можно решать с помощью его собственного опыта. Но этот опыт надо актуализировать, отрефлексировать с помощью других людей и зафиксировать в каких-то приемах деятельности.

Существенной стороной организации семинара является неформальное общение. Оно происходит в ходе и за пределами занятий в разных группах между очень разными людьми. Происходит передача других образцов деятельности, мышления. И это самое главное. Почему важна именно эта форма? Мир меняется очень быстро, поэтому придумать что-то раз и навсегда подходящее для эффективного управления очень сложно. Важно уметь организовывать деятельность по нескольким организационным моделям, а затем осуществить в ходе конкуренции выбор. Поэтому одна из важнейших задач семинара – дать участникам новую организационную форму, в ходе присвоения которой они усваивают инструментарий поиска и построения новых оргуправленческих решений.

**Педагогическая (образовательная) деятельность** в целом может рассматриваться как управление [144. С.230]. В чем заключается это управление? По объекту, в самом общем плане, это управление дидактической системой, в которую можно включить знания (культуру), учеников-людей, учителя, их взаимодействие с помощью разных средств [49, 87, 92, 122, 148, 163-164]. Заметим, что управляющая подсистема (учитель, управляющая фирма и т.п.) входит в систему, причем обязательно под каким-либо углом зрения должна «покорить» управляемую подсистему, а в итоге – и всю систему. К средствам управления можно отнести иерархическую систему разнородных объектов, включающую а) принципы, методы и процедуры обучения, б) сложные процессы межличностного взаимодействия, в) знания и опыт об управлении, его закономерности (метазнания). По процессам управление выражается в действиях (деятельности) педагога, по результатам – это изменение состояния всех элементов дидактической системы. Кратко, изменение движения субъекта выражается по специфике процессов в усвоении новых качеств, в идеале – в развитии. Знания (часть культуры) просто изменяются, структурно перестраиваются, дополняются индивидуальным опытом и т.п. Учитель изменяется, «старееет, истощается» и воспроизводится.

Заметим, что педагогическая деятельность в рамках дидактической системы происходит в некоем единстве

с субъектами образования. Это единство выражается на уровне процессов, целей, одинаковых средств (например, книг), знаний, мышления и др. В последнем случае можно говорить (и анализировать) о едином процессе мыследеятельности. В принципе все установки современных теорий обучения подчеркивают это единство, всё чаще говорят о совместной, коллективной деятельности. И это характерно для образовательных процессов в любой организации.

При некоторых условиях, обычно определяемых совокупностью особенностей учителя, средств, знаний, характером деятельности, может происходить резкое расширение дидактической системы за счет всё большего присоединения субъектов образовательного процесса. В нашем смысле она может «охватить» весь мир, точнее, построить мир, который может претендовать на понимание, преобразование действительности. В этом случае можно с полным основанием говорить об управлении Миром, имея в виду, что никакого другого смысла просто нет. Понятно, что в качестве условия может быть великая идея, которая «цементирует» (структурирует, конституирует) мир. Исторически такого рода идеи определялись в ходе конкуренции в парадигмы познания мира (Т. Кун, В. С. Степин и др.). Они сравнительно длительное время действовали (конечно, в реальности в среде с другими идеями) на деятельность людей, что можно интерпретировать как управление. Умение «видеть» такие ведущие идеи, т.е. умение воспринимать современную парадигму или, может быть, картину мира, позволяет шире и эффективнее управлять. Несомненно, что в человеческой среде (это заложено на всех уровнях сознания и деятельности) необходимы конкурирующие схемы управления. Можно говорить о разных системах (в разных пространствах – метрическом, временном, смысловом и др.) мыследеятельности. На практике, по-видимому, одни системы «втягивают, ассимилируют» другие системы или их части, присваивая их опыт и одновременно перестраивая свой. Такая конструкция производства мыследеятельности оставляет фундаментальную роль управлению.

**Вопросы для размышления:** Как реально управлять миром: на уровне чистого мышления или практической мыследеятельности? Можно ли воспроизводство считать механизмом самоуправления? Каковы механизмы воспроизводства мыследеятельности? Могут ли они идти естественно? Как строится ваша фирма: как организованность структур или как структурированные организации?

#### **4.4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО**

Альберт Камю убеждал: «История не делается со щепетильностью ученого; тот, кто претендует на научную объективность, тем самым отрекается от участия в историческом творчестве» [78.С.290]. Да, по науке будущее не построишь, но и без науки (знаний, культуры) тоже не построишь. Более того, даже внятно проблемы не поставишь. Активность человека (таких субъектов, как организация, страна) «пробивает» неопределенность будущего, строит новый мир. Но каждый элементарный шаг фактически «проверяется» опытом, знанием. Более того, небезынтересна мысль о том, что в человеческом мире уже в самом его построении (языке) заложено будущее, возможность будущего [107, 109]. Отсюда вопрос о механизме раскрытия этой возможности.

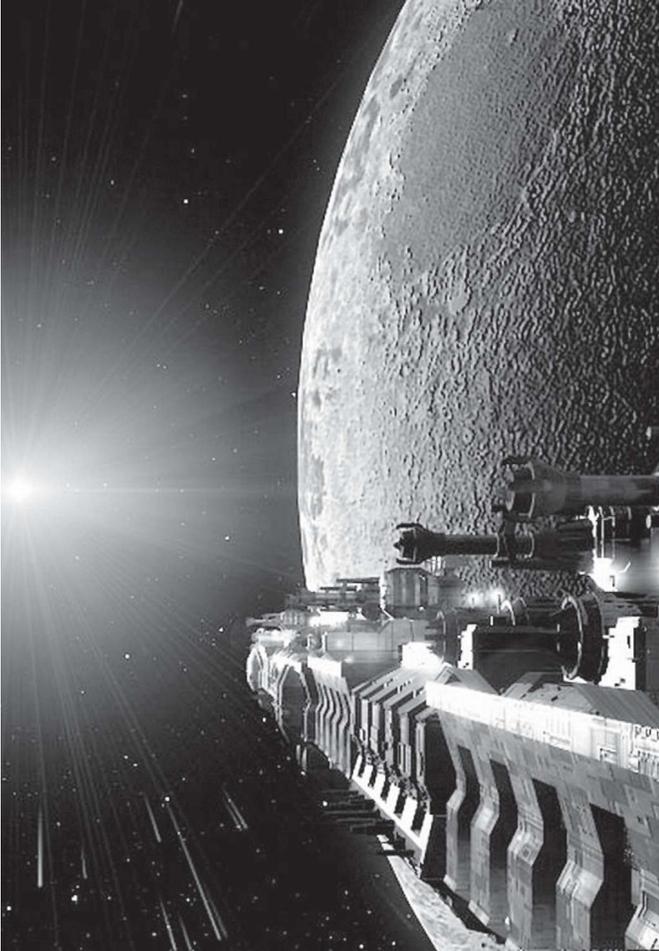
Станислав Лем в своей известной книге «Сумма технологии» писал: «Человек – существо, способное к предвидению; он биологически сформировался с уклоном в грядущее, его настоящее всегда устремлено в будущее, и без надежд, ожиданий, стремлений оно не имеет для него никакого смысла» (Лем С. Сумма технологии. М.: ООО «Изд-во АСТ», 2002. С.559). **Предвидение** (и научное, и ненаучное) – это получение информации о будущем [143. С.6]. Предвидение существует одновременно в двух видах: а) предсказания, т.е. описания будущего, в формах предчувствия, предугадывания, прогнозирования и др.; б) предписания, т.е. использования информации о будущем для деятельности и, таким образом, для управления, в формах целеполагания, планирования, программирования, проектирования и др. В. А. Лекторский пишет: «Ученые и философы связывали развитие научного знания с возможностью все более

### ИНВАРИАНТЫ УПРАВЛЕНИЯ БУДУЩИМ

- На будущее нельзя действовать как на объект, его нужно выращивать
- Будущее – всегда есть движущийся предмет, он и управляем
- Строить (и управлять) можно только человеческое будущее
- Во временных процессах социальных систем всегда есть управление
- При управлении будущим властвует статистический детерминизм

точного предвидения» [98. С.221], и все знания в конечном итоге способствуют этому, а значит, и управлению будущим. Иное дело, в какой мере. С точки зрения современной методологии, по-видимому, объекты существуют в настоящем, отчасти в прошлом, отчасти в будущем. Последнее в том смысле, что закономерное существование объекта определяет и ближайшее будущее, которое таким образом потенциально «присутствует» в объекте и сейчас. Правда, надо понимать, что на другом уровне рассмотрения, в случае сложных, открытых систем и множества факторов, предсказание невозможно. Но управляющее действие все равно возможно и оправданно. В этом случае речь может пойти не об изменении траектории движения, а об изменении поля (рукава) движения, внутри которого правит стихия.

Ученые-естествоиспытатели ищут законы для того, чтобы распространить знания на будущее, предсказать поведение систем в будущем. Писатели-фантасты буквально живут в мирах будущего. Педагоги формируют будущее, закладывая в своих питомцев нужные качества. Психологи, рассматривая проблемы развития человека, серьезно утверждают: «...в принципе можно предсказывать будущее развитие на основе знания о ранних его фазах. Конечно, это прогнозирование будет вероятностным...» [137. С.171]. Словом, все люди



Жюль Верн написал «С Земли на Луну» (1865) и «Вокруг Луны» (1870). Через 100 лет мы высадились на Луне. Будущее человечества писатели предсказывают по-разному...

в той или иной степени, а некоторые и профессионально, заняты построением будущего, работой на будущее. А это невозможно без проектов будущего в виде образов, схем, собственно проектов. В качестве ориентировки деятельности по проектированию будущего служат следующие **методологические принципы**:

- **детерминизма**, где в первом приближении зафиксировано, что прошлое определяет будущее, причина (действие) приводит к следствиям и т.п.;

- **познаваемости**, где фиксируется использование разных, взаимодополняющих моделей и последовательное приближение к истине;
- постоянного **развития** мира, при котором, во-первых, будущее всегда есть, во-вторых, оно не может быть заранее известно;
- **действия** будущего, т.е. существования одного механизма появления будущего – построения будущего в совместной человеческой деятельности;
- **сочетания** различных деятельностей, т.е. существование теоретического и практического мышления, творчества и репродуктивности, чувственной деятельности и др.;
- **ограничения** наших решений особенностями физического пространства, материальными объектами и явлениями, опытом культуры и закономерностями её развития.

Прошлым нельзя управлять (действовать) – его уже нет, будущим нельзя управлять – его ещё нет, настоящим управлять. Получается парадокс, проблема. Практика её решает ежедневно, по-видимому, приемом «расширения» времени настоящего. Как решить её принципиально, теоретически? Заметим, что управление – специально организованный с какой-то целью процесс. Не случайно мы подчеркиваем, что управление – это взаимодействие посредством информации, подчеркивают идеальные аспекты управления [143. С.72]. При таком разрезе проблемы и определяется значимость различия управления и управленческой деятельности. Управление будущим невозможно, но управленческая деятельность над будущим не только возможна, но и все время идет.

В самом простом случае, когда все процессы происходят линейно, однородно, стационарно, когда будущее воспроизводит настоящее (прошлое), тогда тиражируется и управленческое воздействие. В этом случае в социокультурном пространстве длится одно время – настоящее. Но такое представление (модель) явно ограничено, в сложной системе, к которой относится и управление, происходят динамические, лавинообразные процессы. Получается, и по цели, и по реальным процессам управлять можно только будущим. Наверное, в этом самая суть фундаментального характера управления.

### **ПОСТУЛАТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С БУДУЩИМ**

- Это взаимодействие - механизмы не эквивалентного обмена
- Будущее наследует прошлое; виртуальное будущее через проекты действует на настоящее
- Настоящее строит (ждет) будущее, будущее вытесняет настоящее
- Будущее принимает прошлое в форме интерполяции и экстраполяции настоящего
- Прошлое, настоящее, будущее есть только в одной точке

В сознании, фактически уже на бытовом уровне, зафиксировано, что беспорядок в делах порождает беспорядком в голове. Получается, что беспорядок в голове – слишком большое удовольствие. Но главное, в этой формуле зафиксирован важнейший принцип: внешнее (материальное) не может быть построено без внутреннего (идеального), а значит, будущее, прежде всего, строится в голове. Надо думать, что есть закономерности построения будущего в идеальном плане, есть закономерности реализации идеального плана, есть границы его применимости. Перед нами встает задача: как технологически в производстве (управлении) учитывать эти особенности человеческого мира. Столь общая задача может решаться только последовательным приближением при настойчивом движении вперед.

Культура, и в частности, такая сфера духовной деятельности как идеология (надстройка), в миропонимании XXI века уже не являются вторичными и производными от экономической жизни (базиса). В полной степени осознано (и включено в теоретические формы) значение и роли духовных продуктов в материальной жизни людей. Более того, эти роли возрастают, сейчас уже идеи в прямом смысле правят миром, они становятся средством производства, весьма распространенным товаром (результатом труда), они – несомненное условие любого производства. Когда и как идеи овладевают массами? Как они

«живут» и «умирают»? Можно ли идеями (и смыслами) управлять? Как их производить? Эти и другие вопросы становятся производственными вопросами, а значит, должны получать нормативное выражение.

Материальные средства производства дополнились «функциональными орудиями». Психолог В.П. Зинченко пишет: «Сознание, конечно, является продуктом и результатом деятельности органических систем, к числу которых относится и индивид, и общество, а не только мозг. Важнейшим свойством таких систем, согласно К. Марксу, является возможность создания недостающих им функциональных органов, своего рода новообразований, которые в принципе невозможно редуцировать к тем или иным компонентам исходной системы» (1994, с. 152). Получается, что производительную роль руки играют все больше функциональные орудия, внутренние духовные образования (см. подробнее главу 2). Надо думать, что объективно внимание к их функционированию будет расти.

**Рефлексия и будущее.** Рефлексивная деятельность лежит в фундаменте проектирования будущего. Конечно, она по определению связана с осознанием процессов и результатов совершенной деятельности (табл. 56). Очевидно, что это делается с целью дальнейшего использования как результатов, так и методов. Без веры, без опыта использования известных знаний для построения будущего, без специальных научных прогнозов – нет необходимости в рефлексии. Но феномен рефлексии давно зафиксирован эмпирически [99, 138, 154]. Почти очевидно, что смысл его – в построении будущего поведения, деятельности.

На основе рефлексии строятся различные самопрогнозы (см. рис. 50) изменения человека. По определению они предполагают построение модели самого себя (аналогично и организации). Только на основе какой-то модели можно высказывать предположения о вероятном будущем. А всё потому, что теоретические знания, в частности модели, обладают прогностической функцией. Заметим, что жизненный опыт человека имеет прогностический потенциал, а значит, несомненно, является теоретическим. При построении модели учитываются

## ВИДЫ БРЕНДОВ

- **По виду медиатора:** мифы, слова, знаки, смыслы
- **По форме:** статические и динамические, большие или маленькие, цветные или нет
- **По материалу:** материальные и идеальные, природные и технические, живые и неживые
- **По видам пользователей:** общие, избирательные и др.



Идеи всегда приобретают форму бренда.

цели, состояние человека, средства, ресурсы и процессы изменения, параметры будущего состояния человека (т.е. модели). Очевидна и проблема установления границ применимости прогноза.

Особо подчеркнем, что любое установочное высказывание, а тем более управленческое действие, несет в себе элементы прогноза, т.е. в высказывании заключено (заложен ресурс) будущее. Наверное, поэтому так трудно сказать что-то умное.

**Управление, наука и техника.** Развитие знаний и опыта в смысловом и инструментальном планах влияет на управленческую деятельность. Наука и техника существенно расширяют инструменты управления, позволяют дифференцировать саму управленческую деятельность. Весь этот инструментарий и зафиксирован в менеджменте как науке (см. табл. 35 и др.). Эти системы знаний направляют усилия людей для построения будущего – самой организации, конкретных бизнес-процессов. Заметим, что методология как элемент управленческих знаний влияет на развитие науки и техники, т.е. на будущее. Хотя справедливости ради следует подчеркнуть, что люди пока слабо могут прогнозировать развитие как самой науки, так и техники.

Развитие науки, в последнее время особенно гуманитарных наук, приводит к созданию принципиально новых инструментов управления – различного рода психотехник. Формулируется даже принцип неклассической психологии – принцип вмешательства в реальность (А. Г. Асмолов и др.). На этой основе организуется **произ-**

**водство** потребностей, мотивов, мышления, веры и т.п. Эта тенденция весьма активна, быстро распространяется, востребована элитой. Правда, подобный инструментарий интерпретируется и как манипуляции сознанием. Опасна здесь потеря свободы и разрушение основ (рынок, демократия и др.) современной цивилизации.

**Информация и будущее.** К настоящему времени цивилизация накопила громадное количество информации, она сопоставима со всей наследственной информацией видов биосферы (порядка  $10^{16}$  бит), но много меньше информации среды (порядка  $10^{48}$  бит) [46. С.84-86]. Но, как считают специалисты, люди не могут усваивать информацию со скоростью большей  $5 \cdot 10^{10}$  бит/с, а современные компьютеры перерабатывают информационные потоки порядка  $10^{16}$  бит/с (в идеале – до  $10^{22}$  бит/с) [46. С.409]. Возникает принципиальная проблема: как использовать мощные информационные потоки современной цивилизации? Как ими управлять? Какие опасности несет информационное загрязнение? Из сравнения информационных потоков всей цивилизации ( $10^{16}$  бит/с) и биоты ( $10^{36}$  бит/с) следует однозначный вывод: в целом человечество в принципе не может управлять такой системой, как биота. Но остается только одна возможность: зная (!) законы движения биоты, своим действием «подправлять» её процессы как макросистемы. «Захватить» под каким-то углом зрения всю систему, управлять ею – стремление к этому есть. Но в каких рамках возможно это? – вечный и неразрешимый вопрос.

В настоящее время в мире складывается иерархия правил (механизмов) производства, передачи, потребления информации. Похоже, что создается что-то напоминающее квантовую лестницу: существуют области деятельности, качественно отличающиеся по содержанию и процедурам использования информации, переход из одной плоскости в другую регулируется некими принципами запрета. Например, отдельные сообщества людей дозируют получение информации, полностью перекрывая одни её виды, ограничивая другие, отдавая приоритет внутренней информации. Есть уровни потребления информации, где она поступает только от человека

к человеку без каких-либо технических посредников. Есть полностью закрытые системы.

Одним из макромеханизмов управления информационными потоками является **реклама**. В существующем виде она в основном несет как раз управляющую функцию, причем содержательная составляющая в этой функции уменьшается, уступая место элементам этики, эстетики, каким-то интеллектуальным процессам и т.п. Организуется управление эмоциями, чувствами. Реклама, с одной стороны, «пришпиливает» к товару некий знак (бренд), который и будет куплен вместе с товаром, с другой стороны, в ходе рекламы часть покупки уже совершена, часть продукта уже потреблена. Может быть, даже и основная часть. Происходит явное сращивание производства и потребления. Легко предположить существование производства, рекламы и потребления информации как товара индивидом для самого себя. Последний и выступает в этом случае как самодостаточная личность (йоги, гуру, восточный мудрец и т.п.).

Потребление одинакового (унифицированного) товара, каким является информация (знания и т.п.), объединяет мир людей. Если раньше (пока и сейчас) нас единило потребление пищи, секс и т.д., то в ближайшем будущем можно предполагать усиление потребления «нематериальных» продуктов. Почти в практическую плоскость переходит мечта продавать смыслы, время, будущее, генетическую информацию... Может быть, встанет вопрос о продаже человека (индивида, личности)? Как управлять этими процессами? В механизмах управления грядет революция.

Итак, при рассмотрении проблемы управления будущим следует по возможности конкретно определить **объекты такого управления**. Сначала сформулируем принципы выделения таких необычных объектов. Во-первых, это деятельность по производству идей управления конкретными товарами, услугами, некими совместными продуктами. В целом, это путь активного построения будущего во всех аспектах. Во-вторых, это деятельность и наработки по теории управления вообще, движения управленческого знания (научно-исследовательский аспект). Например, как организовать управление, если организация вир-



Как организовать управление, если организация виртуальная, если рабочие места сотрудников дома?

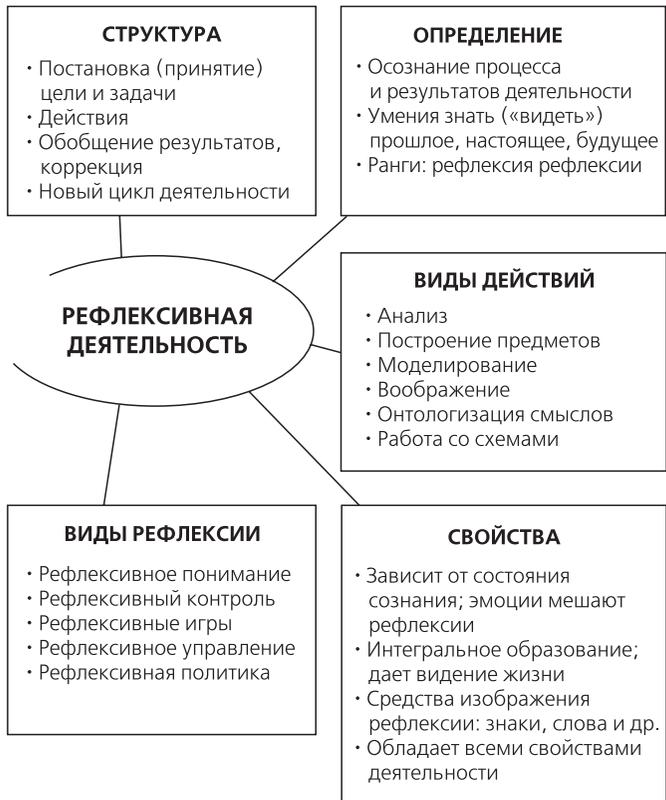
туальная, если рабочие места сотрудников дома? В-третьих, это создание, определение законов движения, это определение средств воздействия на движение (управление) неких идеальных объектов, абстракций, «пустых мест» и т.п. Это создание объектов, у которых прошлое, настоящее и будущее – не различимы. Скажем, они не стареют, но движение у них есть.

**Эволюционные проблемы и управление.** Политики достаточно цинично утверждают, что на Земле (стране, области, городе) все люди одинаково хорошо жить не могут. История распорядилась так, что одни страны ушли в развитии вперед, другие все больше отстают... Разнообразие и неравномерность развития (экономического, политического, социального, информационного) – вечная реальность государств и обществ. Это один из эффектов эволюции. Во-первых, это влияет на механизмы, средства, модели управления, и в этом тоже нет равноправия. Во-вторых, у развитых стран есть возможность использовать сложные (тонкие, точные, более эффективные) средства управления любыми процессами в других странах. И судя по всему, эти возможности со временем только возрастают. Примерно такая же ситуация существует и для других систем – организаций, групп людей.



Даже в тяжелой ситуации можно управлять самим собой...

Эволюционная формула «изменчивость – наследственность – отбор» (Н. Моисеев) распространяется на механизмы и в целом опыт управления. Роль наследственности здесь играют системы трансляции опыта – своеобразная память социума. В производственных системах довольно жестко (как в принципе и в природе) происходит отбор эффективных средств управления. При этом целевая составляющая в процедуре отбора играет ключ-



чевую роль: фактически из мирового опыта черпается **нужное** решение, которое закрепляется на какое-то время. Если цель ошибочна, то нужное решение оказывается не эффективным и система потребует изменений.

В современном мире **проектирование** становится одним из важнейших видов человеческой деятельности. Принято считать, что проектирование является одним из видов оргуправленческой деятельности. Планирование, прогнозирование и проектирование – комплексные методы построения будущего; они включают в себя теоретические и экспериментальные исследования. Каждый из этих методов (и видов деятельности) имеет свою спе-

### ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ПРОГНОЗНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ (ЧЕРТЫ)

- Сочетание репродуктивного и творческого начала, науки и искусства
- Иерархия управленческих пространств; их относительная независимость (сетевые структуры)
- Сочетание управления, руководства, самоуправления
- Усиление движение от управления предметной деятельностью к управлению духовной; комплексное управление – действием, сознанием, чувствами
- Управление управлением, т.е. создание антиглобалистских механизмов
- Черты стиля – разнообразное по механизму, демократичное, опосредованное, постоянное, изменяющееся

цифику, в определенной степени они дополняют друг друга. Кратко охарактеризуем их.

Необходимость **прогнозирования** как исследовательской деятельности о будущем состоянии системы обусловлена тем, что в практической деятельности (многоаспектной, открытой) управляющий имеет дело с такими системами, отрицательное изменение качеств которых нежелательно (неприемлемо). К таким прямо относят все образовательные системы, системы здравоохранения, системы безопасности, да и другие. А внутренних и внешних рисков вполне достаточно. В системах управления объектами прогнозирования являются: изменение подготовки (мотивационное поле, профессиональные знания) персонала, структуры управления, изменение объектов и предметов управления и др.

Одним из определений педагогического **прогнозирования** является такое: «...специально организованный комплекс научных исследований, направленный на получение достоверной опережающей информации о развитии соответствующих педагогических объектов с целью оптимизации содержания, методов, средств и организационных форм учебно-воспитательной деятельности» [26. С.29].

Прогнозирование осуществляется на основе социального заказа общества, в свою очередь он вырабатывается на основе социально-экономического, научно-технического и других прогнозов. Для организации или команды единомышленников речь может идти о прогнозах в масштабе отдела, фирмы, группы компаний, отрасли, города, области. Возможна следующая классификация прогнозов: поисковые – по определению возможных состояний объектов в будущем; нормативные – по определению путей и средств достижения целей; оперативные, краткосрочные, долгосрочные – по времени упреждения.

Одним из приемов прогнозирования является **экстраполяция** (от латинского *extra* – сверх, вне и *polio* – приглаживаю, выпрямляю), в математическом смысле это продолжение функции за пределы области её определения. А. С. Ахиезер пишет: «Экстраполяция пронизывает всю культуру, могут описываться, например, отношения бога и человека» [14.С.31]. По-видимому, можно говорить, что методология как раз и является инструментом экстраполяции как построения будущего.

**Планирование** как проекция в будущее человеческой деятельности в виде методических рекомендаций для достижения целей прямо относится к категории управления; планирование решает задачи достижения эффекта. Наиболее важные направления планирования таковы:

- Развитие организации в целом: изменение целей и создание новых производств (продуктов), изменение регламентов деятельности и др.

- Совершенствование структуры и содержания управления: выбор новых моделей управления, изменения состава и подготовки персонала и др.

- Развитие системы общего планирования: по срокам (месяц, квартал, год, пятилетка и др.), по видам деятельности (производство, управление, учет и т.п.), по функциям (контроль) и др.

- Определение социально-экономических параметров развития организации, механизмов внедрения новых решений.

**Теоретической основой** прогнозирования (и планирования) являются принципы (и законы). Приведем наиболее существенные **принципы**.

## СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

- Постановка цели
- Анализ состояния рынка, идея или описание товара
- Управленческий анализ и описание проекта, план маркетинга, последовательность мероприятий, финансовый план
- Оценка рисков, прогнозирование результатов
- Процессы контроля, коррекции

**Общие:** объективности получаемого знания; познаваемости, т.е. возможность последовательного приближения к истине; детерминизма, учета связей; деятельностного характера функционирования систем управления; историзма, непрерывности развития систем; взаимосвязи моделей теории и процессов практики.

**Специальные:** непрерывное и систематическое прогнозирование с разным временем упреждения; вариативность прогнозов, их синтез на определенном этапе развития; наличие альтернатив и выбора; системный подход к анализу явлений, корректное использование знаний; использование разных методов и приемов прогнозирования: изучение передового опыта, аналогии, экстраполяция, экспертиза, учет типичных ошибок и др.; учет тенденции развития науки, отрасли, развития страны, региона и др.

В целом прогноз – это теоретическая модель, имеющая свои границы применимости, но влияющая на планирование, а через него – на практику; отсюда прогноз может быть «проверен» эмпирическими средствами. Раньше в управлении основное внимание уделялось прогнозированию и планированию, сейчас – проектированию всего и вся. Организуют сначала планирование бизнес-процессов, а затем конкретных объектов организации – машин, механизмов и тд. Теоретический анализ позволяет утверждать, что главным и ведущим для планирования является планирование процессов учебной деятельности [148], а только потом средств ее достижения.

**«Без познания  
мирового  
порядка и  
прогно-  
зирования  
некоторых  
событий  
было бы  
невозможно  
действовать».**

**Ф. Хайек**

Обратимся к расшифровке отдельных сторон планирования. Заметим, что на практике планирование очень близко проектированию, хотя у них разные методологические установки.

В теории управления существенное значение для планирования и прогнозирования всегда имел **передовой опыт**. Он и описывается в разнообразных руководствах. Выделяют две наиболее значительные характеристики передового опыта – а) взаимосвязь с массовой практикой, б) новизна (индивидуальная и общественная) решений. Передовой опыт всегда служил ориентиром для построения управления, т.е. играл методологическую роль. Содержание опыта существует в двух формах: в культуре, традициях, тенденциях, профессиональных умениях, навыках и т.п.; в индивидуальном почерке, стиле работы. Заслуживают внимания следующие характеристики передового опыта: а) является существенным фактором для перевода проектируемой возможности в реальную действительность; б) влияет на темп и качество развития практики; в) отражает реальные возможности, «ближайшую перспективу» управления, передовые достижения; г) определяет «поле», реальность прогнозов и планов; д) влияет на развитие системы управления организации, региона, на систему подготовки и переподготовки менеджеров. Особой проблемой остается неспособность менеджеров прогнозировать результаты управленческих действий, соединения в этом процессе рациональных и иррациональных знаний. Типичными остаются затруднения: владение инструментарием управления, знание реалий практики, рефлексия опыта работы, знание особенностей поведения людей.

Одной из теоретических систем, с помощью которой можно решить вопросы планирования и проектирования, является концепция достижения планируемых результатов управления. Первый путь её построения – это использование закономерностей управленческой деятельности; второй – создание системы, в которой цели, средства достижения и контроля заданы на одном языке и приняты. В конечном итоге это создание технологий управления. Достижение планируемых результатов –

«идеальная» цель любой системы управления. На языке деятельностного подхода к управлению **модель** такого описания включает следующие положения.

1. Основа планирования – планирование деятельности работников; главным и ведущим при этом является планирование управленческой деятельности. Планирование осуществляется на нескольких взаимодополняющих уровнях: целевой программе, средствах достижения, бизнес-процессах, контроле работы персонала. В этом случае цели управления получают развернутое выражение и диагностируемый характер.

2. Основным средством достижения результатов является реализация управленческих решений, что в итоге обеспечивает любую предметную деятельность. Система задач определяет содержательный уровень деятельности, средства достижения, содержание контроля.

3. Деятельность управления задается в виде технологии – модели управления, процедуры деятельности и др.

Конкретизируем отдельные элементы концепции. Планирование в первую очередь задается целями и бизнес-планом, во вторую – разного рода рекомендациями и методиками. В этих планах–проектах управленческое знание должно быть так подготовлено, представлено технологически, чтобы оно естественно обеспечивало организацию деятельности. Эффект бизнес-плана – в сознательном, глубоко продуманном его использовании. Значит, надо владеть методологией его построения и использования.

Определение уровня достижений – наиболее «болезненная» сторона (элемент) концепции. В зависимости от методик расчета результаты производственной деятельности могут быть существенно разными, не говоря уже об управленческой деятельности. В целом концепция достижения планируемых результатов управления, интегрируя разные методические решения, во-первых, настраивает нас на конечную цель, во-вторых, усиливает осознанность всех сторон планирования. На этом опыте совершенствуется и проектирование будущего.

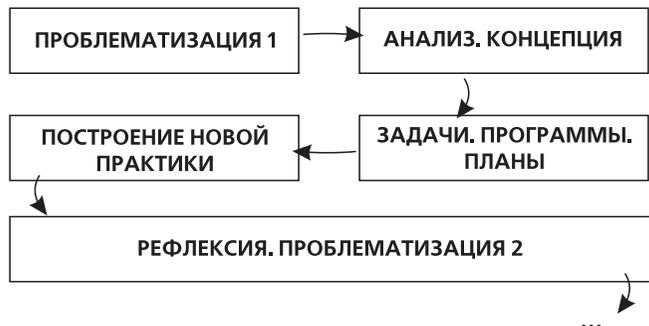
**Проектирование** – вид деятельности, направленный на формирование новых объектов, новой среды; это сложная по составу деятельность, втягивающая в себя разно-

### ПРАВИЛА ПРОЕКТИРОВАНИЯ СНИЖЕНИЯ ЦЕН [151,164]

- Не снижайте цены из подражания
- Подходите к снижению цен творчески. Используйте снижение цен как ресурс
- Скидки должны быть жестко ограничены во времени
- Снижайте цены только по необходимости, под конкретную цель, конкретного покупателя
- Снижение цен должно приносить прибыль
- Снижая цены, следите за состоянием и движением рынка
- Снижая цены, формируйте свой рынок
- Снижая цены, совершенствуйте свою организацию

плановые знания и другие деятельности. Проектирование как деятельность по содержанию представляет собой: а) производство идеальных продуктов – знаний; б) практику обучения и воспитания как производства людей; в) элементы культурологии как производства ценностей (Г. П. Щедровицкий, 1995, с.318). Логику проектирования можно выразить схемой (см. ниже).

Проектирование обеспечивается знаниями об объектах, о процедурах проектирования, о деятельности, об условиях (среде) и др. Нормирование проективной деятельности опирается на следующие принципы: непрерывности, реализуемости, социальной преемственности и при-



емлемости, открытости, управляемости (сравните: В. З. - Юсупов, 1998, с.59). Проектирование активно, всегда носит формирующий характер, по смыслу заключается в «переносе» знаний (идеальных построений, в частности моделей) на реальность. В этой связи управление можно считать наукой проектирования, причем «деятельностной» наукой. Проектирование – это одновременно построение модели, например в форме правил, и её реализация. Получается, что с высказанной точки зрения будущего без проектирования нет.

Из-за сложности, многокомпонентности знаний и видов деятельности единого процесса управления наиболее эффективные процедуры управленческой деятельности конструируются в ходе кооперированной деятельности групп людей, по возможности специально организованных и управляемых. В целом проектирование может рассматриваться как часть задачи управления развитием деятельности, например, менеджеров. По большому счету именно в этом суть теории и практики менеджмента.

**Элита как носитель (инструмент) будущего.** Очевидно, рефлексия деятельности и её результатов является отличительной чертой элиты, но эта рефлексивная деятельность должна быть направлена и на осознание самой деятельности элиты. А в принципе, если рассматривать проблему под углом зрения целей, смыслов, то надо ставить вопрос о формировании (и проектировании) деятельности элиты. В настоящее время явно недостаточно просто что-то фиксировать в деятельности элиты, ведь элита играет роли ведущей культурной, интеллектуальной, управленческой, производственной силы. На разных уровнях всё яснее ставится вопрос развития элиты (начиная от школы). Вот почему требуются специальные организации, которые управляют (формируют) элитой, исследуют, развивают её (см. выше).

Человеческий мир на макроуровне, по проявлениям – мир материальный. И он не зависит от субъекта. Но на микроуровне, на уровне процессов он субъективный, идеальный. Связующим звеном этих по-своему разных, но и одинаковых миров является деятельность. Она одновре-

менно и материальна и идеальна. Именно она «превращает» мир материальный в мир идеальный и наоборот. И удивительно, что такой механизм есть. Язык не поворачивается сказать, что его построила Природа.

Проблема управления миром не в том, что нет управляющего действия. Нет, оно как раз есть, точнее, оно может быть определено. Но оно в большинстве случаев так мало, что незаметно, а отсюда, его просто нет. Для измеряемого эффекта это действие должно быть длительным. Отсюда, нет, не книга нужна, не идея. Этого мало. Нужна строящая мир и страдающая судьба, как постоянное действие.

**Проблемы для размышления:** Можно ли отнести футурологию к методологии? Или это по построению наука? Почему определение человека как машины для производства будущего не однозначно, не точно? Может ли человек «не проектировать своего будущего»? Можно ли утверждать, что существует производство управления? Когда тыходишь во «всемирную паутину», то она управляет тобой или ты управляешь ею? Как вы оцениваете утверждение: «... в долгосрочном планировании есть ещё один смертельный порок, а именно тот простой факт, что предсказать будущее не в силах никто из простых смертных» [164. С.128-129]?

\* \* \*

**Подведем некоторые общие итоги главы.** Наверное, по определению наука об управлении обращена в будущее. Её цель – построение будущего. Именно для этого она и строит свой инструментарий, копит опыт. Сама по себе управленческая деятельность как объект может быть продуктом, и не за горами сознательная продажа будущего в такой упаковке. Что может быть фантастичнее и привлекательнее этих проектов?

Управление самим собой, управление организацией, управление миром – единое по смыслу управление, взаимосвязанное логикой, содержанием, процессами, знаками. Это и этапы жизни человека, точнее, этапы построения своего мира.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Нет возможности охватить одновременно кратко и аргументированно поднимаемые вопросы, которые лежат в фундаменте человеческой деятельности по управлению. Но образ (схема, картина мира) по обсуждаемому вопросу, мы надеемся, все-таки сложился. А если это так, то полученный задел будет питать, во-первых, практическую деятельность, во-вторых, дальнейшее постижение теоретических, а значит, с необходимостью и практических, представлений.

В одной из песен Владимира Высоцкого удивительно глубоко сказано: «На свете нет таких вершин, что взять нельзя...». И это действительно так, раз вершины мы строим для себя сами. Такая позиция не случайна. Совсем в другое время (1969), совсем другой по жизни и творчеству человек – Александр Твардовский – писал:

Нет ничего, что раз и навсегда  
На свете было бы выражено словом.  
Все, как в любви, для нас предстанет новым,  
Когда настанет наша черед...

Все в этом мире – только быть на страже –  
Полным-полно своей, не привозной,  
Ничьей и невостребованной даже,  
Заждавшей поэта новизной.

Думается, что в этом – жизненное кредо каждого современного человека. Слово (идея, метод, принцип...) и определяет вершину в нашем сознании, а затем и в деятельности. Хотя такие черты были у людей всегда, но именно сейчас эта, методологическая по сути, позиция становится особенно актуальной, именно сейчас это соединяет быт и производство, делает значимыми разных людей, вне зависимости от их образования, роли в обществе и др.

Предлагаемая книга нацелена на рост потенциала читателя, на открытие им новых вершин (для себя и для других) в управленческой деятельности.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение № 1

#### **Семинары 1-2. Вопросы методологии управленческой деятельности**

1. Смыслы, функции и значение методологии менеджмента для практической деятельности.
  2. Проблемы построения целей в практической деятельности.
  3. Модели организаций: выбор, построение, использование, границы применимости и др.
  4. Проблемы выбора (построения) факта в управленческой деятельности: процедуры выделения факта, его фиксация, использование и др.
  5. Бизнес-процессы в управлении: выделение, характеристика, использование, проблемы и др.
  6. Изучение потребностей менеджеров: структура, данные, интерпретация и др.
  7. Проблемы практики построения и реализации бизнес-проектов: пример, анализ, результаты и др.
  8. Вопросы методологии построения рекламной компании.
  9. Проблемы диагностирования качества деятельности организации.
  10. Критический анализ документооборота компании.
  11. Конфликты в управленческой деятельности: причины, характер процессов, решения, выводы.
  12. Опыт использования элементов системного анализа в практике управления.
  13. Проблемы построения финансового мониторинга в организации.
  14. Анализ информационных потоков в организации: направления, характер информации, узлы, искажения, пустая информация и др.
  15. Вопрос по желанию (согласовать формулировку).
- Рекомендации:** а) доклад на 10 мин.; б) по содержанию – две-три теоретических позиции и иллюстрация; в) возможно использование лекций, любой литературы; г) возможна консультация по вопросу, д) возможно сужение вопроса и др.

Приложение № 2

**Тест: Диагностика элементов методологической культуры менеджера**

**Вариант 1**

**Правила ответа на вопросы:** а) по каждому вопросу допустим только один выбор; б) время ответа ограничено, потому при каком-либо затруднении надо идти дальше; в) тест носит исследовательский характер, важен результат для группы в целом, а не для отдельного человека; г) проверяются в форме знаний и умений некоторые качества личности менеджера. Поскольку выбор ответа специально затруднен, то желательно пояснение своего выбора. (Верные, на наш взгляд, ответы отмечены.)

**I. Общие вопросы**

1. Кто является носителем целей организации?

**А) Руководитель.** Б) Коллектив организации. В) Нет такого. Г) Определить невозможно. Д) Персонал.

2. Можно ли считать вашу фирму моделью?

А) Организация не является моделью. Б) Фирма производит продукцию, её основной состав – это производство. В) В состав фирмы кроме оборудования входят люди. Г) Одновременно рассматривать фирму как систему и как модель нельзя. **Д) Нет верного ответа.**

3. Можно ли план производства считать моделью?

А) План – это конкретная задача по производству товара, поэтому он не может быть моделью. **Б) План – это описание будущего, а это всегда модель.** В) План, какой бы хороший не был, всегда имеет границы применимости. Г) План не может быть моделью. Д) План – это всегда описание конкретных действий и поэтому он не может быть абстрактным, искусственным.

4. Каким из перечисленных процессов можно управлять:

А) Товаром на складе. Б) Деньгами на счете. В) Собственностью. **Г) Персоналом.** Д) Нет верного ответа.

## II. Объект и предмет менеджмента

5. В каком из ответов перечислены только «бизнес-процессы»?

- А) Фирма, бюджетирование, дерево целей, маркетинг.  
Б) Маркетинг, бизнес-план, реинжиниринг, организация.  
В) Организация, коммуникация, консалтинг, прогноз.  
Г) Консалтинг, услуги, мониторинг, модель.  
Д) **Нет верного ответа.**

6. Отличается ли управление от руководства?

- А) Нет, смысл этих терминов одинаков. **Б) Руководство является частным случаем управления.** В) Управление является частным случаем руководства. Г) Эти термины сравнивать невозможно. Д) Нет верного ответа.

7. Что является объектом управленческого действия?

- А) Цели и задачи фирмы. Б) Менеджмент и маркетинг. **В) Деловое поведение работников.** Г) Производственный план. Д) Нет верного ответа.

8. Чем управляет менеджер по рекламе?

- А) Рекламой. Б) Спросом. **В) Подчиненными.** Г) Знаниями. Д) Нет верного ответа.

9. Может ли организация как управляемая совокупность людей иметь общие цели?

- А) Любая фирма имеет свою цель. Б) Цель в организацию привносится извне. В) Миссия организации и есть её цель, она едина для всех. **Г) Нет, раз люди в организации имеют свои цели и других у них нет.** Д) По мере деятельности в организации формируется общая цель.

10. Заинтересована ли организация в том, чтобы её персонал был представлен личностями?

- А) Успех организации зависит от деятельности личностей, чем больше их, тем лучше. Б) Успех организации не зависит от личности её служащих. В) Личность труднее «заставить» работать в коллективе. **Г) Прямо не заинтересована.** Д) Нет, не заинтересована.

11. Что лучше для управленца знать: реальность или модели реальности?

- А) Реальность в принципе знать невозможно. Б) Знания управленца – это всегда лишь модели. **В) Конкретный мир предстает моделями, значит, их и надо знать.** Г) Надо знать и реальность, и модели реальности,

и свои цели. Д) Управляющий работает не с моделями, с людьми.

12. Чем отличается мониторинг от маркетинга? (Выбрать наиболее точный ответ.)

А) Это разные составные части менеджмента. Б) Мониторинг – это просто стратегический маркетинг, другого не дано. В) Мониторинг – это составная часть маркетинга, он тоже бывает разный. Г) **Маркетинг – это система управления действиями на основе изучения рынка, а мониторинг – система изучения состояния бизнес-процессов.** Д) Маркетинг может быть организован только на основе мониторинга.

### III. Методы и методики бизнес-познания

13. Можно ли утверждать, что объекты бизнеса всегда представляют собой системы?

А) Да, это всегда так. Б) **Нет, это лишь способ рассмотрения.** В) Да, системный подход очень продуктивен. Г) Любая организация всегда состоит из элементов. Д) Нет верного ответа.

14. Почему так широко распространено использование бизнес-планов, хотя они имеют границы применимости?

А) Управление без планирования невозможно. Б) Бизнес-план в значительной мере формальный документ. В) Бизнес-план – это юридический документ. Г) Бизнес-план – это финансовый документ. Д) **Он необходим для определения границ деятельности.**

15. Что, по вашему мнению, существеннее для управления: А) знание как инструмент, средство производства; Б) знание как механизм изменения человека?

А) Для любой фирмы приоритетным является эффективное использование информации. Б) Изменение, развитие людей не является производственной задачей. В) Без знаний нет современных технологий производства, и это их основная функция. Г) Высшей целью организации является совершенствование подготовки персонала. Д) **В управлении знание используется только для изменения деятельности людей.**

16. Какое из приведенных высказываний точнее характеризует системный метод?

А) Выделение объекта изучения, представление его в виде элементов. Б) Деление объекта на отдельные части, а затем изучение поведения каждой части. **В) Изучение взаимодействия нужных элементов системы.** Г) Построение модели объекта, а затем предсказание свойств объекта в определенной ситуации. Д) Рассмотрение объекта в целом, но с разных точек зрения.

17. Почему с точки зрения современного менеджмента авторитарный стиль управления устарел, но на практике он ещё широко используется?

А) Реальная практика не умеет использовать эффективные методы управления. Б) Наука не может дать точных и эффективных методов управления, поэтому на практике авторитарный стиль управления не устарел. В) Практика не нуждается в научных рекомендациях, она вырабатывает и использует свои методы. **Г) Сам по себе авторитарный стиль управления не устарел.** Д) Нет верного ответа.

18. Какая из приведенных схем точнее отражает логику проекта?

А) Факты – модель – следствия – практика. Б) Проблема – цель – результат – итоги. **В) Проблема – цель – средства – процессы – результат.** Г) Задача – средства – результат – выводы. Д) Анализ реальности – модель – гипотеза – процессы – выводы.

19. Что такое логистика?

А) Это бизнес-процессы в фирме. **Б) Это организация различных бизнес-процессов.** В) Это наука логики на производстве. Г) Это организация снабжения и сбыта. Д) Это иное обозначение маркетинга.

#### IV. Практика управления как творчество

20. Утверждают, что на Западе только 5% проектов выполняются строго по плану. Какова же тогда цель построения таких проектов? Выберите наиболее точный ответ.

**А) Проект необходим только для принятия управленческого решения.** Б) Проект – лишь средство, модель, поэтому в реальных ситуациях он уже не работает. В) Проект управляет процессом создания реальности,

поэтому на каждом новом этапе он сам изменяется. Г) Проект приближенно формулирует цели, но не учитывает средства их достижения. Д) По определению проект не предназначен для реализации, на его основе строят план.

21. Как осуществляется обратная связь при управлении бизнес-процессами? (Выбор ответа пояснить.)

А) Происходит автоматически при любом действии. Б) Обратной связи в этих процессах не бывает. **В) Специально организуется.** Г) Подчиненный передает информацию менеджеру. Д) Менеджер передает информацию исполнителям.

22. Отсутствие какого из перечисленных факторов сильнее сказывается на работе фирмы?

А) Руководитель фирмы. **Б) Нормирование бизнес-процессов.** В) Отдел продаж. Г) Бизнес-план. Д) Инвестиционные проекты.

## Вариант 2

### I. Общие вопросы

1. Является ли учет структурным элементом организации?

А) Учет – это функция, а не подразделение. Б) Да, является. В) Нет, не является. **Г) Зависит от целей организации.** Д) Учет не является элементом штатного расписания.

2. Какое из перечисленных качеств менеджера-директора предприятия важнее всего?

**А) Образованность.** Б) Обязательность. В) Требовательность. Г) Доброжелательность. Д) Инициативность.

3. Можно ли рассматривать вашу фирму как метасистему? (Выбор ответа обосновать).

А) Нет такого проявления закономерности. Б) Нет, так не было запланировано. В) Нет, так нет на практике. Г) Нет, раз мы самостоятельная организация. **Д) Можно.**

4. Какая из характеристик рынка наиболее существенна?

А) Совершенный экономический механизм. Б) Обменная операция. В) Механизм производства товара.

Г) Свободная конкуренция. Д) **Взаимодействие покупателя и продавца.**

5. Является ли воспитание работника функциональной составляющей деятельности менеджера?

А) Зависит от инструкции. Б) Нет, не является. В) **Да, является.** Г) Зависит от ситуации. Д) Нет однозначного ответа.

6. Какой из приведенных факторов определяет богатство общества?

А) Заводы. Б) Торговля. В) Финансы. Г) Люди. Д) **Капитал.**

## II. Объект и предмет менеджмента

7. В каком из ответов приведены составляющие экономического менеджмента на микроуровне?

А) Налогообложение, бухучет, регламент. Б) **Внутрифирменный регламент, бухучет, финансы.** В) Учетная политика, внутрифирменный регламент, бухучет. Г) Финансы, себестоимость, налогообложение. Д) Нет верного ответа.

8. Для какого вида организаций не может быть использован менеджмент?

А) Департамент занятости. Б) Отдел милиции. В) Магазин. Г) Цирк. Д) **Нет верного ответа.**

9. Что такое «менеджмент»? (Выбрать один из двух верных ответов.)

А) Это деятельность руководителя. Б) Это практика. В) Это практика управления. Г) Это практика использования ресурсов. Д) **Это принципы управления.**

10. Может ли субъект быть объектом управления?

А) Субъект всегда является объектом управления. Б) Нет, не может. В) Субъект и объект – разные понятия. Г) **Может.** Д) Нет верного ответа.

11. Какой из перечисленных факторов в большей степени ограничивает управление?

А) Финансы. Б) Объем предлагаемых услуг. В) Прибыль организации. Г) Внешняя среда. Д) **Персонал.**

12. Можно ли рассматривать управление как механизм организации обратной связи?

- А) Управление – всегда действие. Б) Нет, нельзя.  
В) Обратная связь – это реакция на действие. Г) В управлении нет обратной связи. **Д) Да, можно.**

### III. Методы и методики бизнес-познания

13. Занимается ли ваша компания консалтингом?  
(Выбор ответа обосновать.)

- А) Нет, мы не оказываем услуги другим фирмам.  
Б) Нет, у нас в работе отсутствуют процессы консультирования. В) Да, мы оказываем услуги другим. Г) Да, мы взаимодействуем с другими организациями. **Д) Да, мы продаем процессы консультирования.**

14. Как вы считаете, справедливо ли утверждение, что «изготовить продукт это ещё не значит произвести его»?

- А) Это высказывание – софистика. Б) Изготовить и произвести продукт – это одно и то же. В) Нет, не справедливо. Г) Потребительская стоимость изготовленного продукта может быть равна нулю. **Д) Произвести – это значит продать.**

15. Каков характерный недостаток открытой модели организации?

- А) Демократизм при выработке решений. **Б) Внешнее действие.** В) Жесткие законы внутренней деятельности. Г) Случайные процессы. Д) Единоначалие.

16. Какой принцип сегментирования рынка сахара наиболее эффективен в наших условиях?

- А) Необходима оптовая продажа. Б) Следует открыть специализированные магазины. **В) Учёт поведения людей.** Г) Необходима эффективная реклама. Д) Нет верного ответа.

17. Какая из перечисленных проблем самая опасная для малого предприятия?

- А) Финансирование. Б) Правовое положение. В) Учет и контроль. Г) Основные фонды. **Д) Компетентность менеджеров.**

18. Какой из бизнес-процессов не входит в сферу деятельности руководителя малого предприятия?

- А) Анализ результатов деятельности. Б) Подбор персонала. В) Маркетинг. Г) Планирование развития организации. **Д) Нет верного ответа.**

19. Какое из направлений работы с персоналом в большей степени способствует развитию фирмы?

А) Подбор кадров. Б) Оплата труда. В) Нормирование требований. Г) Контроль за деятельностью. Д) **Образование персонала.**

#### IV. Практика управления как творчество

20. Для какой из перечисленных целей линейно-функциональное построение компании лучше?

А) **Необходимость быстрого принятия и исполнения решений.** Б) Демократическое управление процессами. В) Делегирование полномочий управления производственным звеньям. Г) Формирование корпоративной культуры. Д) Нет верного ответа.

21. В каком из процессов больше резервов снижения себестоимости товара (выбор дополнительно обосновать)?

А) Процесс сбыта. Б) Процесс рекламы. В) **Процесс снабжения.** Г) Процессы обучения. Д) Нет верного ответа.

22. Должны ли совпадать активная и пассивная части баланса?

А) Да, совпадают. Б) **Нет, не должны.** В) По идее совпадают. Г) Всегда должны совпадать. Д) Нет верного ответа.

## Приложение № 3

### **Программа спецкурса по формированию методологии управленческой деятельности**

#### **2.1. Особенности современного бизнес-мышления (10-12 час.)**

Современное мышление организуется по принципу «от абстрактного к конкретному», осваивается индивидуально, но в коллективной деятельности. Нет альтернативы присвоению выработанных культурой образцов мышления. Предлагаемая программа ориентирует на знакомство и усвоение черт современного теоретического миропонимания. Тем самым расширяется культура и кругозор менеджеров.

Основная цель курса – организация совместного мышления и деятельности. На этой основе происходит освоение предметных знаний и умений. В том числе повторяются некоторые базовые принципы современной организации бизнеса с целью их дальнейшего осмысления и применения в управленческой деятельности.

#### **Содержание программы**

1. Методология современного научного познания и деятельности. Теоретическое и практическое познание мира. Универсальный эволюционизм: изменчивость (необратимость, нелинейность, сложность и разнообразие), наследственность, отбор. Современный стиль мышления. Творчество как способ существования в мире.

2. Построение моделей и сценариев бизнес-процессов (деловая игра и семинар). Вопросы: роль знаний и информации в управлении; факты и проблемы управления в деятельности фирмы; рефлексия опыта и др. Характеристики современного менеджера; построение программ развития.

**2.2. Организация внутрифирменных коммуникаций (социально-психологический тренинг, два цикла по 6-8 час.)**

Важность коммуникаций (информационных, организационных, межличностных и др.) трудно переоценить для практики профессиональной деятельности в любой организации. Построение коммуникационного пространства в фирме – постоянная задача руководства. Программа должна повторяться ежегодно новыми циклами.

### **Содержание программы**

Виды коммуникаций и коммуникативные качества современного менеджера. Проблемы организации коммуникаций (опыт других и собственный). Межличностные барьеры. Конфликты и их причины. Речь. Невербальное общение.

**2.3. Практика и процессы трансляции опыта** (подготовка и проведение научно-методической конференции по проблемам развития фирмы, 6 час., консультации – 20 час., самостоятельно – 10-12 час.)

Самосознание присуще не только отдельной личности, но и организациям как коллективным субъектам. В рамках этого процесса решаются самые разные задачи функционирования фирмы как производственного и социального института. В частности вырабатывается язык внутрифирменного взаимодействия. Самосознание происходит индивидуально, но этот процесс может быть инициирован, управляем и др.

### **Содержание программы деятельности**

Определение темы, сроков, формата конференции. Работа организаторов: пропаганда, выбор тем, изучение практики, консультации и др. Подготовка материалов конференции и их издание. Организация конференции как действия. Подведение итогов: награждения, рефлексия.

### **2.4. Заключительные положения**

Параллельно будет разворачиваться исполнение программ «Я – развития». Содержательное наполнение занятий должно быть гибким, творческим, должно определяться состоянием аудитории и возможностями ведущего. Диагностика достижений осуществляется различными средствами в ходе текущей деятельности.

Приложение № 4

Утверждено на Совете директоров

.....1999 г.

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
об отделе обучения фирмы КЦ «Вятский»

**Общие положения**

Отдел обучения в структуре фирмы создается и реорганизуется по решению Совета директоров и оформляется соответствующим приказом. Штатное расписание и смета расходов утверждаются ежегодно на основе отчета и планов отдела обучения. В текущей деятельности отдел обучения подчиняется руководству фирмы.

Отдел обучения является структурным подразделением фирмы КЦ «Вятский», цели и результаты его деятельности не должны противоречить общим целям деятельности фирмы. Сотрудники отдела принимаются на работу на контрактной основе, обладают правами согласно действующему законодательству, имеют обязанности согласно занимаемой должности.

Необходимость создания отдела обучения аргументируется следующими положениями: общемировой тенденцией является повышение «интеллектуальности» любого продукта, в том числе и услуг; сохранение социальной стабильности при высокой результативности производства возможно только в условиях постоянного развития, где фактор обучения – один из существенных; имидж и конкурентность продукции предприятия сферы услуг во многом зависит от общекультурной атмосферы его производства; только в соответствующей образовательной среде возможны постоянные, а не просто случайные творческие решения.

**2. Цели, задачи и принципы работы отдела обучения**

Деятельность отдела обучения направлена на достижение следующих двух основных **целей**:

- содействие своими средствами и возможностями достижению общих целей фирмы;

- совершенствование общего и профессионального развития сотрудников фирмы.

Содержание и формы деятельности отдела обучения определяются, исходя из следующих **принципов** работы:

- деятельность отдела обучения направлена на развитие фирмы в самом общем и широком смысле этого слова, поэтому работа отдела основывается на постоянной координации (изучение и учет связей) действий с другими подразделениями фирмы;

- отдел организует и координирует все виды образовательной деятельности, как коллективной, так и групповой: общее и постоянное внутрифирменное обучение, специальные курсы для отдельных групп, индивидуальное обучение и др. ; при этом исходной и принципиальной позицией является необходимость и возможность непрерывного образования всех сотрудников фирмы как эффективного средства развития фирмы и лично каждого работника;

- достижение целей образовательной деятельности возможно при наличии гибкой системы (модульной, непрерывной, интересной и др.) обучения; педагогический принцип «не навреди» прямо учитывается при создании системы обучения; результаты обучения на основе накопительного критерия должны учитываться при оценке деятельности любого сотрудника;

- обучение (в разнообразии форм, программ, результатов) является одним из механизмов согласования интересов коммерческого предприятия и его сотрудников (коллектива, групп или отдельных); в стратегическом плане это метод создания гарантий успешной деятельности фирмы;

- деятельность отдела обучения опирается на научные исследования по методологии, педагогике, психологии, менеджменту; сотрудники отдела ведут исследовательскую работу в обозначенных выше целях.

В качестве основных **задач** на среднесрочную перспективу (два-три года) выделяются следующие: разработка нормативных документов деятельности отдела (концепция, программы, методики и др.); разработка методических материалов (планы занятий, учебные пособия и др.); организация и проведение занятий;

накопление, обобщение и распространение опыта работы; освоение деятельности по консалтингу.

**Заключительные положения**

В своей деятельности отдел обучения опирается на материальные ресурсы предприятия, по согласованию с руководством использует помещения и оборудование. Интеллектуальный продукт (особенно экспериментального и аналитического характера), полученный в ходе деятельности отдела, является собственностью фирмы и не может быть передан третьим лицам.

При изменении задач (условий) деятельности фирмы или выполнении поставленных целей отдел обучения может быть реорганизован. Изменение Положения об отделе обучения осуществляется решением совета директоров.

Председатель  
Совета директоров

## Проект-2001: Развитие региональной элиты

**I. Название проекта:** построение НИИ проблем формирования элиты.

**II. Объект проектирования:** развитие региональной элиты.

**III. Предмет проектирования:** построение структур и процессов формирования региональной элиты, исследование особенностей её существования и деятельности.

**IV. Цели проекта:** а) создание системы мониторинга качеств (социальных, психологических, профессиональных и др.) элиты, б) определение и создание механизмов консолидации элиты, в) разработка процедур (технологий) управления элитами, г) разработка и внедрение механизмов развития личности-профессионала.

### V. Смыслы и идеи проекта:

- Элита задает смыслы обществу, но этот процесс должен быть понятным (понятым), поэтому должен быть исследован; по-видимому есть свои особенности в поведении экономической, духовной, научной (и др.) элиты; изучение потребностей элит – важнейший шаг.

- Элита и разделяет, и консолидирует общество, этими процессами необходимо управлять, поэтому их следует постоянно изучать, отчасти направлять и др.

- Рефлексия деятельности элиты (как ею самой, так и извне) может стимулировать созидательные процессы, сделать их более эффективными.

- Построение системы (от методологии до методик) исследования различных сторон деятельности (и общения) элиты в состоянии дать знания о некоторых важнейших сторонах социальной сферы общества и государства.

- В политике построение идеологии среднего класса невозможно без изучения особенностей (тенденций) существования самой активной и подготовленной части общества – элиты; причем кроме общих есть и региональные особенности.

- Изучение взаимодействия элит (внутри региона, страны, мира).

**VI. Ожидаемые результаты:** а) накопление различных эмпирических данных о качествах и результатах деятельности различных элит, б) построение концепций, методик исследования, в) инициирование различных гуманитарных проектов (конференции, издательская деятельность и др.), г) разработка технологий (механизмов, процессов) формирования элиты, прежде всего в системах обучения, обеспечение преемственности этих процессов, д) разработка программ «Я-развития», консультационные услуги и др.

**VII. Ресурсное обеспечение.** В действующих условиях оно должно быть комплексным: а) учредители определяют в год базовое финансирование (ориентировочно для начала – 30 000 \$), б) формируется небольшой штат сотрудников (10-15), из них половина на условиях совместительства, при этом ведущим мотивов остается интерес, в) основная часть исполнителей приносит интеллектуальный ресурс, который в системе НИИ будет востребован и внедрен (реализован), г) заказные проекты, например избирательные технологии под индивидуальность.

**VIII. Организаторы и исполнители проекта.** В идеале создание института должно быть инициировано частными лицами; они утверждают в первом приближении уставные документы, руководителей-исполнителей и текущий план работы, смету расходов и др. Ежегодно ставится вопрос о пролонгации деятельности НИИ. Через пять лет ставится вопрос о повышении статуса (общественно-государственный и др.) НИИ при условии успешной деятельности.

**IX. Первоочередные действия:** а) получить поддержку проекта, б) найти форму реализации идеи (организационную, юридическую), в) сформировать структуру, накопить и построить «банк» конкретных проектов и начать их реализацию; один из первых проектов – ревизия и описание элиты региона, г) принять функции координации этого направления деятельности у всех организаций региона, д) формировать и исследовать эффективность механизмов влияния.

### **Книга как мотиватор смыслов** (рецензия на абстрактную книгу)

Что такое книга? Это источник какой-то (научной, бытовой и др.) информации, это отметка-действие об обстоятельствах приобретения, это мотиватор мысленных, чувственных и иных психических процессов при её чтении и за её пределами... Что книги? «Я раньше думал, книги делаются так: пришел поэт, легко разжал уста...» (В. Маяковский). Книги не читаются, а «работаются». Кто стоит у меня за спиной? Кто безмолвно следит за моими шагами? Это живая книга мыслью-знаком как тенью погружает в пространство смыслов, ведет моей, но ещё мне неизвестной, траекторией. Она всё знает. Это не я читаю, это она выбирает меня носителем своих смыслов, это она вкладывает в мои уста мои невысказанные мысли, а может быть, и мой будущий опыт...

Б. Пастернак писал: «Во всем мне хочется дойти до самой сути...». Да, до сути. Возможно ли? Уж в одиночестве точно не дойти. Но и реальный попутчик вряд ли нужен. «Я» нуждается в «Я», но несколько ином – идеальном внутреннем собеседнике. Тексты твоей (ох, как важен выбор!) книги – это средство «выращивания» внутреннего собеседника. Нельзя не согласиться с тем, что при изучении личности необходимо «принимать во внимание эту «напряженность свободного усилия», достигающуюся силой языка и предполагающую внутреннее действие личности над собой». Нет ничего интереснее, а главное – значительнее, чем игра с самим собой!

Как сладко строить свою жизнь! Известный философ Мераб Мамардашвили писал: «...человек есть искусственное существо, рождаемое не природой, а саморождаемое через культурно изобретенные устройства, такие, как ритуалы, магия...». Всё так: задача ясна. Но ведь есть ещё: «Покамест молод, малый спрос: играй. Но бог избави, чтоб до седых дожить волос, служа пустой забаве» (А. Твардовский). Что это за пустая забава? Есть ли что-то выше поиска и построения смыслов жизни? Что это? Можно слукавить: всё попадает в рамки обозначенной

темы, какие тут могут быть исключения. Но что-то смущает. По-видимому, вечное отношение (и противопоставление, и борьба) предметно-преобразующей деятельности и её знаковых отражений в моём сознании... Что тут поделаешь?

Книга, вот эта книга, лежащая передо мной, написана в напряженном и современном по содержанию и интонациям интеллектуальном поле, которое импонирует, озадачивает, влечёт. Личность как субъект жизнедеятельности, жизненные ориентации личности, речевое высказывание как носитель жизненных ориентаций – очень интересный и значимый для любого внятного человека круг проблем. И автору, и нам для ориентации в них необходим опыт (и аргументы) высших авторитетов в психологии, философии, педагогике, литературоведении, таких, как Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, М. Мамардашвили, Г.П. Щедровицкий, В.С. Степин, М.М. Бахтин, В. Франкл и др. Стремление к классической по глубине и широте постановке вопросов, на наш взгляд, весьма перспективно. Уже сейчас можно усмотреть новые горизонты в разработке обозначенной темы. Как говорится, дай-то Бог.

Но книга – это и предел. В ней всегда есть точка. Очевидно: что вижу своим внутренним зрением, то и говорю. Правда, только сейчас, в сей миг. А что потом? Что потом, при перечитывании, при вслушивании в слово? Но ведь и язык формирует реальность, во всяком случае, предмет-то уж точно... Как тут быть с оценкой книги? Где остановиться в поисках смыслов, чувствуя, что дальше их нет? Тут-то как? Вот почему нет определенности в оценке ряда утверждений-фактов... В этом видится какой-то знак, в мыслительной работе это запятая... В чем здесь смысл? Почему два слова, соединенных вместе, не всегда воспринимаются как ошибка набора? Может быть, поток мыслей в некоторых случаях и не надо делить на параграфы, на слова...

Наверное, в глубине души всем нравится, когда при чтении книги сознание расковывается, мысль является ясной и многозначной, вопросы сыплются. Я думаю, что, действительно, есть мировоззренческое чувство, но все же, что это конкретно? И разве система жизненных ориенти-

ров формируется не всю жизнь? Почему же тогда со времен Гераклита, а это две тысячи лет, никто не сомневается, что «многознание уму не научает»? И учат ли уму так называемые установки? И не совсем ясно, какое значение имеют в жизнедеятельности человека такие разные слова-знаки как «энергия» и «ценность». Кто это доказал, что второе значительнее первого, т.е. предметных знаний? И разве знаки для взрослого человека имеют такое же значение, как для маленького человека?

Кому предназначена читаемая книга? – вопрос всегда не конкретный. Кому предназначен ты сам? Столкновение с книгой – в значительной степени случай. Но мы всегда что-то целенаправленно ищем. «Что?» – часто только чувствуем. Да, есть книги для специалистов, да, у них свой определенный круг проблем, свой язык, свои намеки... Но как нам не хватает книг-смыслов! Как нам не хватает библии XXI века! Конечно, научные книги несут определенность, несут опору, воспроизводимость, ясность понимания, стабильность. Конечно, смыслы науки как знаки семантических пространств, как средство (механизм) нашей жизнедеятельности должны представляться, развертываться в системы, усваиваться. Иного не дано: мы живем в искусственных пространствах, мы их сами строим внутри себя и вне себя. Наверное, тексты «умных» книг по содержанию и форме, по приемам «разговора» зашифрованного автора с читателем-интерпретатором помогают этой вечной душевной работе... Нет чтения в одиночку, есть всегда чтение вдвоём...

Итак, построение материальных и духовных миров – это всегда деятельность со знаками, которые одновременно и внутри, и вне нас. Через них мой Мир соединяется с иным Миром. И в этом самая тонкая и самая таинственная форма выражения сущности человека. Живая книга «включает» механизмы рефлексивной деятельности, «выпрямляет» систему координат обычного и искаженного ежедневного отражения мира. Вечный эксперимент над самим собой, в том числе и над своей речью, оказывается движителем сущностей человека. Точнее, тогда сущности «приходят». Так и случаются открытия. И в конце концов, Я спрашиваю своего внутреннего собеседника: как Он относится к книге под

названием...? (Мне всегда чувствуется, что Он боится моего не прочтения книги...) Слов вслух нет, но ответ есть. Он просвечивает смыслами между строчек лежащего перед вами текста...

**Научная конференция**  
**«Факты и проблемы практики менеджмента»**  
**(11 ноября 1999 г.)**

**Вопросы для работы «круглого стола»**

1. В чем суть проектного подхода? Что он может дать? И есть ли границы его применимости? В каком состоянии находится инструментарий этого подхода? Кто, по вашей оценке, может им владеть в наших условиях? Можно ли считать построение любых систем, любых методических рекомендаций реализацией проектного подхода? Есть ли опыт управления с помощью проектной парадигмы процессами исследовательской деятельности? Входит ли проектный подход в такое направление научно-методической деятельности, как «менеджмент в образовании»? Может ли принести какие-нибудь новые акценты в организацию образования такое направление (идея)? Сформирован ли в среде преподавателей «управленческий взгляд» на организацию учебного процесса?

2. Применимы ли достижения менеджмента к деятельности директора образовательного учреждения? А может быть, достаточно общеизвестных в педагогике представлений? Какие идеи (знания, качества и др.), какие управленческие механизмы реально дают эффект? Чего остро не хватает (идей, проектов, разработок и т.п.)? Можно ли (рационально ли) в концепции элитарной школы выделять инвариантную и вариативную (определяющую особенности данной школы) части? Нет ли опасности построения многочисленных и примерно одинаковых концепций школ, лагерей, площадок? Может ли современная школа формировать заказ науке? Что особенно необходимо? Есть ли потребность в консолидации усилий (организационных, финансовых) при построении некоторых проектов? Может быть, формировать портфель заказов? Так ли уж сильно практика образования оказывает воздействие на науку? Может быть, в этом резерв?

3. В каких системах менеджмента (науки, практики) актуальны вопросы образования? Что это может дать для самой практики бизнеса? Востребованы ли в сфере

мало бизнеса процессы обучения с общесистемными целями? Есть ли методики оценки эффективности образовательной деятельности в сфере бизнеса? Может ли влиять (при сравнительно массовом распространении) образовательная деятельность на производстве на деятельность учреждений образования (школ, вузов)? Что тут можно действительно планировать? Что такое «менеджер образования»? Разве директор школы может подходить (по функциям и др.) под этот статус? Есть ли резон нашими возможностями (образовательными, интеллектуальными) воздействовать на бизнес? Есть ли резон в том, чтобы взять инициативу в формировании элиты региона в руки образовательных систем?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдеев Р.Ф. Философия информационной цивилизации. - М.: Владос, 1994. – 336 с.
2. Акимова М.К., Козлова В.Т., Ференс Н.А. Теоретические подходы к диагностике практического мышления // *Вопр. психологии.* – 1999. – № 1. – С.21-31.
3. Алексеев Н.А. Педагогические основы проектирования личностно-ориентированного обучения: Автореф. дис... д-ра пед. наук. – Екатеринбург, 1997. – 48 с.
4. Алексеева Е.И. и др. Структуры и коллективное поведение. – М.: Знание, 1991. – 48 с.
5. Аллахвердян А.Г. и др. Психология науки: Учебное пособие. – М.: Флинта, 1998. – 312 с.
6. Амонашвили Ш.А. Чтение – качество личности и образ жизни // *Школьные технологии.* – 1998. – № 5. – С.221-225.
7. Ананьев Б.Г. Избранные психологические труды: В 2 т. Т. I. – М.: Педагогика, 1980. – 232 с.
8. А. Н. Леонтьев и современная психология. – М.: МГУ, 1983. – 288 с.
9. Аршавский И.А. Некоторые методологические и теоретические аспекты закономерностей индивидуального развития организмов // *Вопр. философии.* – 1986. – № 11. – С. 95-104.
10. Асмолов А.Г. XXI век: психология в век психологии // *Вопр. психологии.* – 1999. – № 1. – С. 3-12.
11. Асмолов А.Г. По ту сторону сознания: Методологические проблемы неклассической психологии. – М.: Смысл, 2002. – 480 с.
12. Афанасьев В.Г. Системность и общество. – М.: Политиздат, 1980. – 368 с.
13. Афанасьев Ю.Н. Может ли образование быть негуманитарным? // *Вопр. философии.* – 2000. – № 7. – С. 37-42.
14. Ахиезер А.С. Философские основы социокультурной теории и методологии // *Вопр. философии.* – 2000. – № 9. – С. 29-45.
15. Аэроянц Э.А., Харитонов А.С., Шелепин Л.А. Немарковские процессы как новая парадигма // *Вопр. философии.* – 1999. – № 7. – С. 94-104.

16. Библер В.С. Мышление как творчество: Введение в логику мысленного диалога. – М.: Политиздат, 1975. – 399 с.
17. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности: Трактат по социологии знания. – М.: Медиум, 1995. – 323 с.
18. Блауберг И.В., Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода. – М.: Наука, 1973. – 270 с.
19. Богоявленская Д.Б. «Субъект деятельности» в проблематике творчества // Вопр. психологии. – 1999. – №2. – С.35-41.
20. Бондаревская Е.В. В защиту живой методологии // Педагогика. – 1998. - №2. – с. 102-105.
21. Братусь Б.С. Смысловая вертикаль сознания личности // Вопр. философии. – 1999. – № 11. – С. 81-89.
22. Братченко С.Л. Введение в гуманитарную экспертизу образования (психологические аспекты). – М.: Смысл, 1999. – 137 с.
23. Брунер Д. Психология познания. – М.: Прогресс, 1977. – 412 с.
24. Варакса Н.Е. Диалектическое мышление и творчество // Вопр. психологии. – 1990. – № 4. – С. 5-14.
25. Варданян Ю.В. Структура и развитие профессиональной компетентности специалиста с высшим образованием: Автореф. дис... д-ра пед. наук. – М., 1999. – 38 с.
26. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. – М.: МАИК «Наука» / Интерпериодика, 1999. – 280 с.
27. Виноградова З.И. и др. Логика науки управления. – М.: Мысль, 1998. – 206 с.
28. Волович Л.А. Социокультурные основания подготовки современного специалиста в средней профессиональной школе. – Казань, 1999. – 56 с.
29. Выготский Л.С. Психология искусства. – М.: Педагогика, 1987. – 344 с.
30. Выготский Л.С. Психология. – М.: Изд-во ЭКСМО–Пресс, 2000. – 1008 с.
31. Галуцкий Г.М. Управляемость культуры и управление культурными процессами. – М., 1998. – 464 с.
32. Гегель Г. Работы разных лет. В 2 т. Т. 1. – М.: Мысль, 1971. – 668 с.

33. Гегель Г. Работы разных лет. В 2 т. Т. 2. – М.: Мысль, 1971. – 630 с.
34. Герасимов И.Г. Научное исследование. – М.: Политиздат, 1972. – 279 с.
35. Гершунский Б.Г. Педагогическая прогностика: Методология. Теория. Практика. – Киев, 1986. – 200 с.
36. Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамическое развитие предприятия. – Калуга: Духовное познание, 2000. – 264 с.
37. Глуздов В.А. Наука и учебный предмет: Методологический анализ взаимосвязи. – Н.Новгород: Нижегородский гуманитарный центр, 2000. – 168 с.
38. Глуценко Е.В. и др. Теория управления. – М.: Изд-во «Вестник», 1997. – 336 с.
39. Голдстейн М., Голдстейн И.Ф. Как мы познаем мир: Исследование процесса научного познания. – М.: Знание, 1984. – 256 с.
40. Горбушин А.Е. История менеджмента: Конспекты лекций. – Киров: Изд-во Вятского ГПУ, 1999. – 68 с.
41. Горбушин А.Е. Образование как фактор национальной безопасности // Гуманитарные смыслы современного образования. – Киров: Изд-во Вятского ГПУ, 2000. – С. 4-8.
42. Горбушин А.Е. Проблема конструирования образовательных процессов в деятельности фирмы // Актуальные вопросы развития образования и производства: Тезисы докладов. – Н.Новгород, Изд-во ВГИПИ, 2000. – С. 86-88.
43. Горбушин А.Е. Проблема построения образовательной среды современного менеджера // Вестник ВГПУ. – 1999. – № 2. – С.89-92.
44. Горбушин А.Е., Михайлюта А.А. Продуктивные идеи менеджмента: Размышления практиков. – Киров: Изд-во Вятского ГПУ, 2000. – 152 с.
45. Горбушин А.Е., Сауров Ю.А. О проблеме факта в педагогике и психологии // Вестник ВГПУ. – 2000. – № 3-4. – С. 39-43.
46. Горшков В.Г. Физические и биологические основы устойчивости жизни. – М., 1995. – 430 с.
47. Громкова М.Т. Педагогические основы образования взрослых. – М., 1993. – 164 с.

48. Грэхэм Л.Р. Естествознание, философия и науки о человеческом поведении в Советском Союзе. – М.: Политиздат, 1991. – 480 с.
49. Гусинский Э.Н. Построение теории образования на основе междисциплинарного системного подхода. – М.: Школа, 1994. – 184 с.
50. Гусинский Э.Н., Турчанинова Ю.И. Введение в философию образования: Учебное пособие. – М.: Логос, 2000. – 224 с.
51. Давыдов В.В. Нерешенные проблемы теории деятельности // Психол. журнал. – 1992. – Т.13. № 2. – С. 3-13.
52. Давыдов В.В. Теория развивающегося обучения. – М.: ИНТОР, 1996. – 544 с.
53. Де Боно Э. Латеральное мышление. – СПб.: «Питер», 1997. – 320 с.
54. Деркач А.А., Маркова А.К. Профессиограмма государственного служащего. – М.: Изд-во РАГС, 1999. – 94 с.
55. Дилтс Р. Изменение убеждений с помощью НЛП. – М.: Независимая фирма «Класс», 1999. – 192 с.
56. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – 368 с.
57. Дьюи Д. Психология и педагогика мышления. – М.: Совершенство, 1997. – 208 с.
58. Егошин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
59. Ермоленко В.А. Теоретические основы проектирования содержания непрерывного профессионального образования: Автореф. дис... д-ра пед. наук. – Казань, 1999. – 40 с.
60. Завершнева Е.Ю. Превращенные формы в теории архетипов К.Г.Юнга // Вопросы психологии. – 1999. – № 6. – С.70-77.
61. Занков Л.В. Избранные педагогические труды. – М.: Педагогика, 1990. – 424 с.
62. Залесский Г.Е. Психологические вопросы формирования убеждений. – М.: МГУ, 1982. – 120 с.
63. Зверева Н.М., Касьян А.А. Методологическое знание в содержании образования // Педагогика. – 1993. – № 1. – С. 9-12.

64. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
65. Зинченко В.П., Моргунов Е.Б. Человек развивающийся: Очерки российской психологии. – М.: Триволта, 1994. – 304 с.
66. Зинченко В.П. Посох Манделъштама и трубка Мамардашвили: К началам органической психологии. – М.: Новая школа, 1997. – 336 с.
67. Знаков В.В. Понимание как проблема психологии человеческого бытия // Психологический журнал. – 2000. Т.21. – № 2. – С. 7-15.
68. Зорина Л.Я. Отражение идей самоорганизации в содержании образования // Педагогика. – 1996. – №4. – С. 105-109.
69. Ильенков Э.В. Об идолах и идеалах. – М.: Политиздат, 1968. – 319 с.
70. Ильенков Э.В. Диалектическая логика. – М.: Политиздат, 1984. – 320 с.
71. Ильенков Э.В. Проблема идеального // Вопр. философии. – 1979. – №7. – С.145-158.
72. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
73. Ильясов И.И. Структура процесса учения. – М.: МГУ, 1986. – 200 с.
74. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д.Ильенкова и др. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
75. Каган М.С. Человеческая деятельность: опыт системного анализа. – М.: Политиздат, 1974. – 328 с.
76. Калошина И.П. Структура и механизмы творческой деятельности. – М.: МГУ, 1983. – 168 с.
77. Камерон-Бэндлер Л. и др. Know-how/технология: Обучающие программы построения вашего будущего. – Одесса: Перемога, 1995. – 206 с.
78. Камю А. Бунтующий человек. – М.: Политиздат, 1990. – 415 с.
79. Карпов А.В. Процессы принятия решений в структуре управленческой деятельности // Психол. журнал. – 2000. – Т.21. № 1. – С. 63-77.
80. Кларин М.В. Технология обучения: идеал и реальность. – Рига: Эксперимент, 1999. – 180 с.

81. Клинберг Л. Проблемы теории обучения. – М.: Педагогика, 1984. – 256 с.
82. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 1999. – 208 с.
83. Коллинз Дж. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2002. – 303 с.
84. Коротяев Б.И. Педагогика как совокупность педагогических теорий. – М.: Просвещение, 1986. – 208 с.
85. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. – М.: Изд-во ЗЕРЦАЛО, 1999. – 384 с.
86. Краевский В.В. Проблема научного обоснования обучения: Методологический анализ. – М.: Педагогика, 1977. – 264 с.
87. Краевский В.В. Методология педагогики. – Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2001. – 244 с.
88. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. – М.: Инфра-М, 1997. – 368 с.
89. Кузнецов В.Г. Современная наука и философия. – М.: Политиздат, 1981. – 183 с.
90. Кузнецов Н.А., Мухелишвили Н.Л., Шрейдер Ю.А. Информационное взаимодействие как объект научного исследования // *Вопр. философии.* - 1999. – № 1. – С. 77-87.
91. Кун Т. Структура научных революций. – М.: ООО «Изд-во АСТ», 2002. – 608 с.
92. Кунде Й. Корпоративная религия. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2002. – 270 с.
93. Курицын А.Н. Секреты эффективной работы: Опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. – М.: Изд-во стандартов, 1994. – 200 с.
94. Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. – М.: Прогресс, 1980. – 391 с.
95. Лазарев В.С. Проблемы понимания психического развития в культурно-исторической теории деятельности // *Вопр. психологии.* – 1999. – № 3. – С. 18-27.
96. Лазарев В.С. Кризис «деятельностного подхода» в психологии и возможные пути его преодоления // *Вопр. философии.* – 2001. – № 3. – С.33-47.

97. Левин Г.Д. Идеализация // Вопр. философии. – 1999. – № 4. – С. 78-88.
98. Лекторский В.А. Эпистемология классическая и неклассическая. – М.: Эдиториал УРСС, 2001. – 256 с.
99. Леонтьев А.А. Деятельный ум. – М.: Смысл, 2001. – 392 с.
100. Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения. Т.1. – М.: Педагогика, 1983. – 392 с.
101. Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения. Т.2. – М.: Педагогика, 1983. – 320 с.
102. Леонтьев А.Н. Философия психологии. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – 288 с.
103. Литвак М.Е. Командовать или подчиняться: Психология управления. – Ростов-н/Д: Изд-во «Феникс», 1997. – 288 с.
104. Лосев А.Ф. Дерзание духа. – М.: Политиздат, 1988. – 366 с.
105. Лосев А.Ф. Методологическое введение // Вопр. философии. – 1999. – № 9. – С. 76-79.
106. Макхэм К. Управленческий консалтинг. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 1999. – 288 с.
107. Мамардашвили М.К. Стрела познания (набросок естественнонаучной гносеологии). – М.: Школа «Языки русской культуры», 1997. – 304 с.
108. Мамардашвили М. Мой опыт нетипичен. – СПб.: Азбука, 2000. – 400 с.
109. Мамардашвили М. Кантианские вариации. – М.: Аграф, 2000. – 320 с.
110. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг. – М.: Изд-во «Совершенство», 1998. – 208 с.
111. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
112. Минцберг Г. Структура в кулаке: Создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
113. Михайлов Ф.Т. Философия образования: ее реальность и перспективы // Вопр. философии. – 1999. – № 8. – С. 92-118.
114. Михайлов Ф.Т. Предметная деятельность... чья? // Вопр. философии. – 2001. – № 3. – С. 10-26.
115. Михеев В.И. Моделирование и методы теории измерений в педагогике. – М.: Высш. школа, 1987. – 200 с.

116. Моисеев Н.Н. Расставание с простотой. – М.: «Аграф», 1998. – 480 с.
117. Моисеев Н.Н. Логика динамических систем и развитие природы и общества // *Вопр. философии.* – 1999. – № 4. – С.3-10.
118. Мудрик А.В. Введение в социальную педагогику. – М.: Институт практической психологии, 1997. – 365 с.
119. Мудрик А.В. Социальная педагогика. – М.: «Академия», 1999. – 184 с.
120. Мухамедзянова Г.В. Методология проектирования и развития системы среднего профессионального образования в регионе. – Казань, 1998. – 128 с.
121. Новиков А.М. Методология образования. – М.: Эгвес, 2002. – 320 с.
122. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2002. – 279 с.
123. Нугаев Р.М. Смена базисных парадигм: Концепция коммуникативной рациональности // *Вопр. философии.* – 2001. – № 1. – С.114-122.
124. *Общая социология* / Под ред. А.Г. Эфендиева. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 654 с.
125. *Общение и развитие психики: Сб. науч. тр.* – М.: Изд-во АПН СССР, 1986. – 176 с.
126. Орлов В.И. Содержательная учебная информация // *Педагогика.* – 1997. – № 1. – С. 53-55.
127. Орлова Т.В. Программно-целевой подход к становлению и развитию образовательных учреждений. – М.: МПГУ, 1997. – 317 с.
128. *Отдел обучения в структуре фирмы* / Под ред. А.Е.Горбушина. – Киров: Изд-во Вятского ГПУ, 2000. – 111 с.
129. Петров-Стромский В.Ф. Три эстетики европейского искусства // *Вопр. философии.* – 2000. – № 10. – С.115-170.
130. Петрова Г.И. Гносеологический анализ теорий обучения. – Томск, 1977. – 134 с.
131. Петровский А.В., Петровский В.А. Категориальная система психологии // *Вопр. психологии.* – 2000. – № 5. – С.5-17.

132. Подьяков А.Н. Противодействие обучению и развитию как психолого-педагогическая проблема // Вопр. психологии. – 1999. – №1. – С. 13-20.
133. Подольский А.И. Становление познавательного действия: научная абстракция и реальность. – М.: МГУ, 1987. – 175 с.
134. Полонский В.М. Понятийно-терминологический аппарат педагогики // Педагогика. – 1999. – №8. – С. 16-23.
135. Пригожин А. Современная социология организаций. – М.: Интерпракс, 1995. – 296 с.
136. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой. – М.: Прогресс, 1986, – 432 с.
137. Принцип развития в психологии. – М.: Наука, 1978. – 368 с.
138. Проблемы рефлексии. Современные комплексные исследования. – Новосибирск: Наука, 1987. – 237 с.
139. Психология бизнеса: Хрестоматия. – Мн.: Харвест, 1998. – 496 с.
140. Психология управления: Курс лекций / Л.К.Аверченко и др. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. – 150 с.
141. Психолого-педагогические проблемы профессионального обучения. – М.: МГУ, 1979. – 208 с.
142. Пуанкаре А. О науке. – М.: Наука, 1983. – 560 с.
143. Рабочая книга по прогнозированию. – М.: Мысль, 1982. – 430 с.
144. Реан А.А., Коломинский Я.Л. Социальная педагогическая психология. – СПб: ЗАО Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
145. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 720 с.
146. Салмина Н.Г. Виды и функции материализации в обучении. – М.: МГУ, 1981. – 136 с.
147. Салмина Н.Г. Знак и символ в обучении. – М.: МГУ, 1988. – 288 с.
148. Сауров Ю.А. Построение методологии методики обучения физике: Монография. – Киров, 2002. – 164 с.
149. Сачков Ю.В. Введение в вероятностный мир: Вопросы методологии. – М.: Наука, 1971. – 207 с.

150. Сачков Ю.В. Вероятностная революция в науке. – М.: Научный мир, 1999. – 144 с.
151. Семь нот менеджмента. – М.: ЗАО «Журнал эксперт», 1998. – 424 с.
152. Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: ЗАО «Бизнес», 1999. – 408 с.
153. Скрипник К.Д. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала. – М.: Изд-во ПРИОР, 1999. – 192 с.
154. Слободчиков В.И. Деятельность как антропологическая категория // Вопр. философии. – 2001. – № 3. – С. 48-57.
155. Слободчиков В.И., Исаев В.И. Основы психологической антропологии: Психология человека: Введение в психологию субъективности. – М.: Школа-пресс, 1995. – 384 с.
156. Современная фирма: Зарубежный и отечественный опыт. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 1999. – 344 с.
157. Социально-исторический подход в психологии обучения / Под ред. М. Коуэла. – М.: Педагогика, 1989. – 160 с.
158. Социально-психологические исследования руководства и предпринимательства. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1999. – 276 с.
159. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д.В. Валового. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 384 с.
160. Степин В.С. Деятельностная концепция знания // Вопр. философии. – 1991. – № 8. – С. 129-138.
161. Степин В.С. Теоретическое знание. – М.: «Прогресс-Традиция», 2000. – 744 с.
162. Столяров В.И. Диалектика как логика и методология науки. – М.: Политиздат, 1975. – 247 с.
163. Теоретические основы содержания общего среднего образования / Под ред. В.В. Краевского, И.Я. Лернера. – М.: Педагогика, 1983. – 352 с.
164. Траут Дж. Сила простоты: Руководство по успешным бизнес-стратегиям. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
165. Уайтхед А. Избранные работы по философии. – М.: Прогресс, 1990. – 718 с.

166. Украинцев Б.С. Самоуправляемые системы и причинность. – М.: Мысль, 1972. – 254 с.
167. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева и др. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
168. Факты и проблемы практики менеджмента: Региональные аспекты: Тез. докл. регион. науч.-практ. конф. – Киров: Изд-во Вятского ГПУ, 1999. – 116 с.
169. Философия и методология науки / Под ред. В.И. Купцова. – М.: Аспект-Пресс, 1996. – 551 с.
170. Хайек Ф. Познание, конкуренция и свобода. – СПб.: Пневма, 1999. – 288 с.
171. Шакуров Р.Х. Барьер как категория и его роль в деятельности // Вопр. психологии. – 2001. – № 1. – С.3-18.
172. Шанк Дж. Как подготовить менеджера XXI века // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №1. – С. 7-14.
173. Швырев В.С. Анализ научного познания: Теория и методология проблемы. – М.: Наука, 1988. – 176 с.
174. Швырев В.С. Научное познание как деятельность. – М.: Политиздат, 1984. – 232 с.
175. Щедровицкий Г.П. Избранные труды. – М.: Школа культурной политики, 1995. – 800 с.
176. Щедровицкий Г.П. Философия. Наука. Методология. – М.: Школа культурной политики, 1997. – 656 с.
177. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. – М., 2000. – 384 с.
178. Щедровицкий Г.П. Я всегда был идеалистом... – М., 2001. – 368 с.
179. Щедровицкий П.Г. Очерки по теории образования. – М.: Пед. центр «Эксперимент», 1993. – 154 с.
180. Щедровицкий П.Г. Думать – это профессия: Сборник интервью. – М., 2000. – 94 с.
181. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 352 с.
182. Штофф В.А. Моделирование и философия. – М.;Л.: Наука, 1966. – 147 с.
183. Штульман Э.А. Методологический аппарат исследований // Сов. педагогика. – 1988. – № 11. – С. 43-48.

184. Экспериментальные исследования практики менеджмента. Вып. 1 / Под ред. А.Е.Горбушина. – Киров: Изд-во Вятского ГПУ, 2000. – 96 с.

185. Этнометодология: Проблемы, подходы, концепции. Вып 8. – М., 2001. – 152 с.

186. Юдин Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность. – М.: Эдиториал УРСС, 1997. – 444 с.

187. Юлов В.Ф. Философия: Проблемный курс лекций для вузов. – Киров: Изд-во Вятского ГПУ, 1998. – 512 с.

188. Юлов В.Ф. Является ли эволюционная эпистемология К. Поппера погрешимой // Сознание – мировоззрение – мышление: Сб. науч. ст. Вып. 7. – Киров: Изд-во ВГГУ, 2002. – С. 35-47.

189. Юревич А.В. Системный кризис психологии // Вопр. психологии. – 1999. – № 2. – С. 3-11.

190. Юсупов В.З. Социально-педагогическое проектирование в региональных системах образования: Монография. – Киров: Изд-во ВГПУ, 1998. – 120 с.

191. Якокка Л. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1990. – 384 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие .....</b>	<b>3</b>
<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Общие вопросы методологии управленческой деятельности .....</b>	<b>11</b>
1.1. Познание и методология .....	11
1.2. Современная картина мира и модели управления .....	22
1.3. Проблема факта в познании и управлении .....	33
1.4. Проблема методов в познании и управлении .....	44
<b>Глава 2. Управление самим собой .....</b>	<b>65</b>
2.1. Инварианты современного человека .....	66
2.2. Деятельность человека .....	77
2.3. Управление как деятельность .....	90
2.4. Построение «Я – концепции» .....	97
<b>Глава 3. Управление организацией .....</b>	<b>119</b>
3.1. Организация: цели, строение, функции .....	119
3.2. Организация и люди .....	128
3.3. Управление в организации .....	138
3.4. Управление развитием организации .....	156
<b>Глава 4. Управление моим миром .....</b>	<b>177</b>
4.1. Строение и динамика социокультурного пространства .....	178
4.2. О построении моделей системы регионального управления .....	193
4.3. Построение мира коллективной мыследеятельности .....	201
4.4. Проектирование будущего .....	211
<b>Заключение .....</b>	<b>231</b>
<b>Приложение .....</b>	<b>232</b>
<b>Библиографический список .....</b>	<b>254</b>

## О ХРУПКОСТИ И ВЕЧНОСТИ ЖИЗНИ...

*Нет человека, который бы был как Остров, сам по себе,  
каждый человек есть часть Материка, часть Суши...  
Смерть каждого человека умяляет и меня,  
ибо я един со всем Человечеством, а поэтому  
не спрашивай никогда, по ком звонит колокол:  
он звонит по тебе.*

*Джон Донн*

Как трудно посмотреть за горизонт времени даже на день вперед, как трудно вовремя сознательно отойти, подстраховаться, спланировать действия... В понедельник я пришел в редакцию, чтобы работать над версткой книги. И тут прозвенел телефонный звонок с убийственной вестью: утром трагически погиб мой ученик и соавтор, коллега по творчеству в области образования Анатолий Евгеньевич Горбушин. И этот миг разделил нас в пространстве и во времени, в делах будущих. Мы только-только набирали высоту в интеллектуальном освоении мира управления, строили планы надолго вперед...

А.Е. Горбушин (26.06.1963 – 07.07.2003) был страстным, образованным не только по форме (кандидат наук), но и, по сути, по глубине духовных поисков, человеком. Сколько я его знал, он всегда испытывал неутолимую жажду знаний, много читал, но главное, он был одним из немногих, с кем можно было продуктивно совместно думать. Он жадно спешил жить, одновременно занимаясь бизнесом, политикой, наукой... Он ждал этой книги, планировал презентацию в октябре. Но ему не удалось перешагнуть время, злая сила убила его жизнь.

Конечно, человек дискретен, но память непрерывна, в том числе память в форме идей, мыслей, знаний. По-видимому, перед двумя смыслами человеку задано преклонять колени: это история (а значит, память и нравственность) и это идеи (а значит, будущее и нравственность). Вот почему книга, над которой мы думали, перед Вами.









Научное издание

Горбушин Анатолий Евгеньевич  
Сауров Юрий Аркадьевич

## **ВОПРОСЫ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Редактор	Т.Н. Котельникова
Технический редактор	Е.М. Дрогов
Дизайн и верстка	К.А. Усатов
Фотограф	В.В. Коновалов
Корректор	Т.С. Бушмелева

Подписано в печать 10.07.2003. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура PetersburgС. Печать офсетная.  
Усл. п. л. Тираж 100. Заказ

Отпечатано с готового оригинал-макета на  
ФГУИПП «Вятка», г. Киров, ул. Московская, 122.